

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Terveysten edistäminen / Ylempi AMK

Chris-Marie Hydén-Sorsa

KELAN ASIAKASPALVELUPROSESSIN LAADUN ARVIOINTI

Esimerkkitapauksena Kymenlaakson vakuutuspiiri

Opinnäytetyö 2011

## TIIVISTELMÄ

### KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

Sosiaali- ja terveysala, terveyden edistäminen

HYDÉN-SORSA, CHRIS-MARIE

Opinnäytetyö  
Työn ohjaaja  
Toimeksiantaja  
Huhtikuu 2011  
Avainsanat

Kelan asiakaspalveluprosessin laadunarviointi  
– esimerkkitapauksena Kymenlaakson vakuutuspiiri  
61 sivua + 10 liitesivua  
Yliopettaja Hilikka Dufva  
Kela, Kymenlaakson vakuutuspiiri

asiakaspalveluprosessi, palvelun laatu, elämäntilanteen  
kartoittaminen, palvelutarve, lisäarvo

Tutkimuksessa tarkastellaan Kelan asiakaspalveluprosessin laatua. Tarkoituksena on selvittää, miten Kelan asiakaspalvelussa työskentelevä palveluneuvoja kartoittaa asiakkaan elämäntilanteen ja millaista lisäarvoa hän pyrkii asiakkaalle tuottamaan. Lisäksi tutkimuksen tehtävänä on selvittää, miten palveluneuvojat arvioivat palvelutilanteiden onnistumista. Tutkimuksen aineisto kerättiin havainnoimalla aitoja asiakaspalvelutilanteita sekä haastatteleamalla palveluneuvojia Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirin Haminan, Kotkan ja Kouvolan toimistoissa. Havainnointiaineisto analysoitiin PASW Statistic 18 -tilasto-ohjelmalla ja haastatteluaineisto laadullisin tutkimusmenetelmin.

Tutkimuksessa mitataan palvelun laatua Kelan mallintaman asiakaspalveluprosessin näkökulmasta, josta käytetään nimitystä palvelumalli. Tutkimuksen teoreettinen näkökulma perustuu palvelun laadun kuvaamiseen. Merkittävää tutkimusta palvelun laadusta ovat tehneet mm. Valerie A. Zeithaml, A. Parasuman ja Leonard L. Berry sekä suomalaiset Christian Grönroos ja Paul Lillrank.

Tulokset osoittavat, että asiakkaat kohdataan ystävällisesti ja asiallisesti Kelan toimitopalvelussa Kymenlaaksossa. Myös aikaisemmat tutkimukset osoittavat, että asiakkaat kokevat Kelan palvelun ystävällisenä. Palveluneuvojen aktiivisuus palvelutilanteissa ei toteutunut Kelan palvelutoiminnankehittämisohjelman linjausten ja palvelumallin edellytysten mukaan. Se tarkoittaa, että palveluneuvojat tuottavat asiakaspalvelutilanteessa lisäarvoa asiakkaalle vain harvoin. Suurimpana haasteena on tulosten mukaan elämäntilanteen kartoittaminen eli asiakkaan palvelutarpeen selvittäminen. Kun elämäntilannetta kartoittava keskustelu puuttuu, asiakkaan ohjeistus ja suosittelet jäävät yleiselle tasolle.

Palveluneuvojen haastattelutulokset tukevat havainnointiaineiston tuloksia. Palveluneuvojen mukaan parhaiten palvelutilanteen osa-alueista sujuu palvelutilanteen aloittaminen ja heikoimmin elämäntilanteen kartoittaminen. Näin osoittavat myös havainnointiaineiston tulokset. Tulosten mukaan palveluneuvojat osaavat arvioida omaa työtään ja ovat halukkaita kehittymään edelleen palvelun laadussa. Kelan tavoite pyrkiä parhaaseen palveluun eli asiakkaan elämäntilanteen huomioivaan palveluun ei tämän tutkimuksen mukaan vielä toteudu kuin yksittäisissä palvelutilanteissa.

## ABSTRACT

KYMENLAAKSON AMMATTIKORKEAKOULU

University of Applied Sciences

Health Promotion

HYDÉN-SORSA, CHRIS-MARIE

Master's Thesis

Supervisor

Commissioned by

April 2011

Keywords

Quality Assessment of Kela's Customer Service Process  
- Kymenlaakso Insurance District as an Example Case  
61 + 10 pages of appendices

Hilkka Dufva, PhLic

Kela, Kymenlaakson vakuutuspiiri

Customer service process, quality of service, assessing  
customer's life situation, service needs, added value

This Master's thesis focuses on the quality of the customer service process in Kela. Kela is the Social Insurance Institution of Finland and its mission is to secure incomes, to promote the health of the entire nation, and to support the capacity of individual citizens to take care of themselves. The aim of this thesis is to find out how the customer service personnel assess the customer's life situation and what kind of added value they produce during the service encounter. The purpose is also to examine how the service personnel assess their own success in the service encounters. The data were collected by observing and interviewing the service personnel working in Kela's offices in Hamina, Kotka and Kouvola. The data were analyzed by statistical software and qualitative methods.

In this research the service quality is measured from the perspective of the customer service process. The theoretical part focuses on the quality of the service. Valerie A. Zeithaml, A. Parasuman and Leonard L. Berry as well as Finnish researchers Christian Grönroos and Paul Lillrank have carried out significant research on the service quality.

The results show that the customers are treated kindly and fairly during the customer service process. Previous studies indicate similar results. The service personnel's activity in the customer service process does not meet the requirements. According to the results the biggest challenge is assessing the customer's life situation. When the customer's life situation is not assessed the service personnel's guidance remains on the general level.

Observation and interview data support each other. According to the customer service personnel the beginning of the service encounter is the most successful part of the service situation whilst assessing the customer's life situation is the least successful part of the encounter. According to the results the customer service personnel are capable of estimating their own work and willing to develop themselves in service quality. Kela's objective to provide the best service quality is reached only in some individual service encounters.

# SISÄLLYS

## TIIVISTELMÄ

## ABSTRACT

1	JOHDANTO	6	
2	TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS	7	
	2.1	Palvelutoiminnan kehittäminen Kelassa	7
	2.2	Tutkimuksen tarkoitus	8
	2.3	Tutkimustehtävät	8
3	PALVELUN LAATU	9	
	3.1	Mitä on palvelu?	9
	3.2	Näkökulmia palvelun laatuun	10
	3.3	Asiakas kokee laadun	11
	3.4	Palvelutilanne eli ns. totuuden hetki	15
	3.5	Laadukkaan palvelun kriteerejä	16
	3.6	Julkisen palvelun laadun kehittäminen	19
	3.7	Laatutyö Kelassa	19
	3.8	Palvelun laadun johtaminen	20
4	ASIAKASPALVELUPROSESSI	24	
	4.1	Asiakaspalvelun vaatimukset Kelassa	24
	4.2	Prosessin määritelmä ja asiakaspalveluprosessi Kelassa	25
	4.3	Asiakkaan kokemukset palvelutilanteessa	27
	4.4	Asiakkaan kokonaistilanteen kartoittaminen	27
	4.5	Asiakkaiden näkemykset Kelasta	29
5	TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT	31	
	5.1	Aikaisemmat tutkimukset	31
	5.2	Havainnointi tutkimusmenetelmänä	32
	5.3	Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä	33
	5.4	Aineisto ja sen analyysi	33
	5.5	Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys	34

6 TUTKIMUSTULOKSET	36
6.1 Tutkimushavainnointien tulokset	36
6.1.1 Palvelutilanteen aloittaminen	36
6.1.2 Elämäntilanteen kartoittaminen	39
6.1.3 Palvelutarpeeseen vastaaminen	43
6.1.4 Jatkon varmistaminen	46
6.1.5 Tutkimushavainnointien tarkastelua	48
6.2 Tutkimushaastattelujen tulokset	49
6.2.1 Palvelutilanteen aloittamisen onnistuminen	49
6.2.2 Elämäntilanteen kartoittaminen ja asiakkaan yllättäminen	50
6.2.3 Asiakkaan tilanteen ratkaiseminen	51
6.2.4 Palvelutilanteen päättämisen onnistuminen	52
6.2.5 Yhteenveto palveluneuvojien näkökulmasta	53
7 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT	54
LÄHTEET	58
LIITTEET	
Liite 1. Tutkimustaulukko	
Liite 2. Haastattelukysymykset	
Liite 3. Havainnointimittari	
Liite 4. Taulukot 6 – 9	
Liite 5. Taulukko 10	
Liite 6. Taulukko 11	

## 1 JOHDANTO

Kela on eduskunnan valvonnassa oleva itsenäinen sosiaaliturvalaitos, jolla on oma hallinto ja talous. Sen toimintaa valvovat eduskunnan nimeämät valtuutetut. Kelan toiminta-ajatus on Elämässä mukana – muutoksissa tukena. Kela turvaa väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsenäistä selviytymistä. Kelan toiminta perustuu arvoihin, joita ovat ihmistä arvostava, osaava, yhteistyökykyinen ja uudistuva. (Tietoa Kelasta 2009.) Kelan visiona on tuottaa julkisen sektorin parasta palvelua (Kilpailuhakemus 2009, yleiskuvaus 1).

Kelan toimistossa asioiville asiakkaille tehdään vuosittain asiakasbarometrikysely. Vuonna 2008 tehdyn kyselyn perusteella (N = 13 061) toimistossa asiointi on yleensä miellyttävä kokemus; palvelun yleisarvosanaksi annettiin 8,9. Lähes kaikki vastaajat (98 %) kokivat palvelun ystävälliseksi ja olivat tyytyväisiä saamaansa apuun hakemuksen täyttämässä (95 %). Asiakkaat kokivat myös saaneensa riittävästi tietoa asiaan, jota tulivat Kelaan hoitamaan. Asiakkaiden käsitys Kelan palvelusta parani yleensä palvelutapahtuman jälkeen. (Vuosikertomus 2008, 17.)

Kelan asiakasbarometritulokset ovat vuosittain samansuuntaisia. Sen vuoksi uskallan yleistää, että Kelassa asioivat asiakkaat ovat pääsääntöisesti tyytyväisiä saamansa palvelun ystävällisyyteen ja palveluun siinä asiassa, jota he tulivat hoitamaan. Kelassa pyritään kuitenkin parhaaseen palveluun, joka on asiakkaan elämäntilanteen huomioivaa palvelua (Vuosikertomus 2008, 28). Kuten Turtiainen väitöskirjassaan toteaa, asiakastyytyväisyys ei kerro palvelun laadusta paljonkaan (2000, 97).

Tämän tutkimuksen tehtävänä on arvioida Kelan asiakaspalveluprosessin laatua sekä sitä miten Kelan asiakaspalvelussa asioivan asiakkaan elämäntilanne kartoitetaan ja millaista lisäarvoa asiakkaalle pyritään tuottamaan. Tutkimuksen kohteena on Kymenlaakson vakuutuspiirissä työskentelevien palveluneuvojien toiminta asiakaspalvelutilanteissa. Elämäntilanteen kartoittaminen tarkoittaa paneutumista asiakkaan asiaan ja kysymyksiä asiakkaan tilanteesta. Kun asiakkaan elämäntilanteesta tiedetään tarpeeksi, palvelu on kokonaisvaltaista eikä palvelutapahtuman hoitaminen perustu oletuksiin.

Tutkimuksen pääkäsitteet ovat laatu ja asiakaspalveluprosessi. Muita käsitteitä ovat elämäntilanteen kartoittaminen, palvelutarve ja lisäarvo.

## 2 TUTKIMUKSEN TAUSTA JA TARKOITUS

### 2.1 Palvelutoiminnan kehittäminen Kelassa

Kelan johto päätti vuonna 2006, että palvelutoimintaa on kehitettävä. Johtoryhmän päätöksellä perustettiin työryhmä, jonka tavoitteena oli Kelan asiakaspalvelun uudistaminen. Kelan palvelutoiminnan kehittämisohjelman tehtävänä oli määritellä hyvä palvelu, sen toteutus ja suunnitella palvelukonseptia. (Heinonen 2009, 13.)

Hallintolaki (6.6.2003/434) edellyttää hyvää palvelua. Hallintolaki, joka sitoo myös Kelaa, edellyttää että hallinnossa asioiva asiakas saa hyvää palvelua ja neuvontaa (7. §, 8. §). Myös pääministeri Matti Vanhasen II hallitusohjelmassa on otettu kantaa julkisten organisaatioiden palvelutoiminnan kehittämiseen. Hallitusohjelman mukaan palvelurakenteita on kehitettävä asiakaslähtöisemmiksi ja sähköisiä asiointimahdollisuuksia on lisättävä. (Hallitusohjelma 2007, 41.)

Vuonna 2008 palvelutoiminnan kehittämisohjelmaa alettiin viedä käytäntöön Kelassa. Ohjelman tavoitteena on yhtenäisesti palveleva Kela. Ohjelman tavoitteena on myös asiakkaan tarpeista lähtevä palvelu, sekä asioiden hoitaminen kokonaisvaltaisesti helposti ja läheltä. Helposti ja läheltä tarkoittaa sitä, että asiakas voi valita itselleen parhaiten sopivan palvelukanavan asioimalla verkossa, puhelimessa, Kelan toimistossa, yhteispalvelupisteessä, postitse tai saada etuutensa suorakorvauksena asioidessaan esimerkiksi apteekissa tai yksityisellä lääkäriasemalla. (Vuosikertomus 2008, 7.) Tässä tutkimuksessa keskitytään selvittämään toimistopalvelun laatua.

Kelassa asiakaspalvelussa toimivat asiakaspalveluun erikoistuneet työntekijät (Vuosikertomus 2008,7), joita tässä tutkimuksessa kutsutaan palveluneuvojiksi. Palveluneuvojat ovat saaneet mittavan koulutuksen palvelutoiminnan kehittämisohjelmaan liittyen (Vuosikertomus 2008,7).

Kelan asiakaspalvelu on mallinnettu (palvelumalli ks. kuva 1). Mallinnettu palvelu on kehitetty sekä Kelan henkilökohtaiseen asiakaspalveluun että puhelinpalveluun. Mallinnettu palvelu huomioi ihmisten erilaiset elämäntilanteet ja asiakkaan asia hoidetaan ”kerralla kuntoon”. Asiakkaan tulee olla tietoinen, miten hänen asiansa jatkossa etenee ja mitä hänen tulee seuraavaksi tehdä. Kerralla kuntoon -ajatus toteutuu myös sil-

loin, kun asiakas on tietoinen, milloin on esimerkiksi mahdollinen ajanvarausaika.  
(Vuosikertomus 2008, 28.)

## 2.2 Tutkimuksen tarkoitus

Tämän tutkimuksen tehtävänä on arvioida Kelan asiakaspalveluprosessin laatua. Tarkoituksena on selvittää, miten Kelan asiakaspalvelussa työskentelevä palveluneuvoja kartoittaa asiakkaan elämäntilanteen ja millaista lisäarvoa hän pyrkii asiakkaalle tuottamaan. Lisäksi tarkoituksena on selvittää, miten palveluneuvoja itse arvioi palvelutilanteen onnistumisen.

Palveluneuvojat ovat saaneet asiakaspalvelukoulutusta ja tässä tutkimuksessa selvittää asiakaspalveluprosessin laatua tällä hetkellä. Olen toiminut valtakunnallisena palvelun laadun kouluttajana vuosina 2008 – 2009, ja olen kiinnostunut siitä, miten palvelutoiminnankehittämisohjelman käytäntöön vieminen on onnistunut.

## 2.3 Tutkimustehtävät

Tutkimustehtävänä on arvioida asiakaspalveluprosessin laatua. Tutkimuksen kohteena on Kymenlaakson vakuutuspiirissä työskentelevien palveluneuvojen toiminta asiakaspalvelutilanteissa. Tutkimukseen valitaan päätyökseen asiakaspalvelussa työskentelevät palveluneuvojat (7 henkilöä) Kymenlaakson asiakaspalvelua tarjoavista Kelan toimistoista Haminassa, Kotkassa ja Kouvolassa.

Tutkimustehtävänä on lisäksi selvittää, miten palveluneuvoja itse arvioi palvelutilanteen onnistumisen.

Tutkimuskysymyksinä ovat:

1. Miten palvelutilanteen aloittaminen havainnoijan arvioimana onnistui?
2. Miten asiakkaan elämäntilanne kartoitettiin Kelan henkilökohtaisesti tapahtuvassa asiakaspalvelussa?
3. Miten palveluneuvoja vastasi havainnoijan arvioimana asiakkaan palvelutarpeeseen?



- 3.1. Millaista lisäarvoa palveluneuvoja pyrki havainnoijan arvioimana asiakkaalle tuottamaan?
- 3.2. Miten asiakkaan akuuttia asiaa laajennettiin havainnoijan arvioimana muihin Kelan etuuksiin?
- 3.3. Miten asiakkaalle kerrottiin havainnoijan arvioimana Kelan vaihtoehtoisista palvelukanavista?
4. Miten palvelutilanteen päättäminen havainnoijan arvioimana sujui?
5. Miten palveluneuvoja itse arvioi palvelutilanteen onnistumisen?

### 3 PALVELUN LAATU

#### 3.1 Mitä on palvelu?

Grönroos on määritellyt vuonna 1990 palvelun aineettomaksi teoksi tai toiminnoksi tai niiden sarjaksi, jossa toiminnot tarjotaan ratkaisuna asiakkaan ongelmaan. Palveluun sisältyy yleensä myös vuorovaikutusta palvelutarjoajan kanssa, vaikka asiakas ei välttämättä ole henkilökohtaisesti vuorovaikutuksessa palveluyrityksen kanssa. Vuorovaikutustilanteet ovat osa palvelua ja ne voivat vaikuttaa ratkaisevasti siihen, millaisena asiakas palveluntarjoajaa pitää. (Grönroos 2009, 77.) Myös Lillrank (1998, 79) määrittelee palvelun ominaisuudet samansuuntaisesti.

Palvelun tärkein piirre on sen prosessiluonteisuus. Tässä tutkimuksessa palvelulla tarkoitetaan siis aineetonta, monista toiminnoista koostuvaa prosessia, joka tapahtuu yleensä vuorovaikutuksessa asiakkaan ja palveluntarjoajan kanssa. Palvelun piirteisiin kuuluu lisäksi, että palveluja ei voida tuottaa etukäteen eikä varastoida, vaan palvelu tuotetaan ja kulutetaan paljolti samanaikaisesti. Asiakas ei ole ainoastaan palvelujen vastaanottaja, vaan osallistuu palveluprosessiin myös tuotantoresurssina. (Grönroos 2009, 79 - 80; Lillrank 1998, 79 - 81.)

Palvelun laatua käsittelevässä kirjallisuudessa puhutaan lisäarvon tuottamisesta (esim. Grönroos 2009, 196). Markkinataloudessa lisäarvon tuottaminen merkitsee taloudellisen edun syntymistä. Jos lisäarvoa ei synny, tapahtuma saattaa olla tappiollinen molemmille osapuolille (Rissanen 2006, 53). Lisäarvon tuottamisessa ei ole ensisijaisesti tarkoitus luoda uutta, vaan parantaa vanhaa (Grönroos 2009, 196). Kelassa lisäarvon

tuottaminen merkitsee asiakkaan odotukset ylittävää palvelua. Se tarkoittaa esimerkiksi sitä, että asiakasta palvellaan myös niissä asioissa, joita hän ei osaa itse kysyä. Myös Korpiniityn (1998) tutkimuksessa palvelun laadusta ja laatujohtamisesta pankkitoiminnasta asiakkaiden odotusten ylittäminen nähtiin äärimmäisen tärkeäksi. Hän toteasi, että pelkkä odotusten täyttäminen ei riitä pitkällä tähtäimellä, minkä vuoksi pankkitoiminnassa asiakkaan odotuksen pyritään aina ylittämään, kun se on vaan mahdollista. (Mt. 1998, 7, 85).

### 3.2 Näkökulmia palvelun laatuun

Yhtenä laatuajattelun luoja voidaan pitää W. Edwards Demingia. Hän tutki palvelun laatua jo 1940-luvulla. Toinen laadun näkökulmasta merkittävä henkilö on Joseph Juran, joka toi laatuajatteluun inhimillistä näkökulmaa. (Parviainen & Telilä 2005, 13.) Laajemmin palvelun laadusta kiinnostuttiin 1970-luvun lopulla, ja siitä lähtien aihe on herättänyt runsaasti huomiota (Grönroos 2009, 99). Merkittävää tutkimusta palvelun laadusta ovat tehneet Valerie A. Zeithaml, A. Parasuman ja Leonard L. Berry (esim. Zeithaml, Parasuman & Berry 1990). Christian Grönroos on syventynyt palvelun laadun tutkimiseen ja häntä voidaan pitää merkittävänä palvelun laadun tutkijana Suomessa (esim. Grönroos 1998; 2007). Laadun filosofiasta on puolestaan kirjoittanut suomalainen Paul Lillrank, joka on myös määritellyt erilaisia palveluun ja laatuun liittyviä piirteitä (esim. Lillrank 1998).

”Laatu on käsitteenä moniulotteinen, suhteellinen ja siksi vaikea hahmottaa” aloittaa Lillrank (1998, 19) laadun määritelmänsä. Laadulle on lähes mahdoton antaa yhtä määritelmää, sillä laadun käsitteen kuvaaminen on suhteellista riippuen määrittäjän omista intresseistä, arvoista, uskomuksista, tarpeista ja pyrkimyksistä. Myös ilmiö, jonka kannalta laatua tarkastellaan, vaikuttaa laadun määritelmään. (Pakkala 2008, 10.)

Laadusta ei saa kuvaa katsomalla pelkästään yhdestä näkökulmasta. Suhteellisuus laadussa tarkoittaa sitä, että laatu ilmaisee erilaisten vertailujen tuloksia. Verrataan toteutumaa tavoitteeseen, rakennetta suorituskyykyyn ja tarvetta tyydytykseen, ja mitä lähempänä nämä ovat toisiaan, sitä parempaa laatu on. Laatu koskee vain mitattavia asioita. Jos ei ole tapaa erottaa hyvää huonosta, ei ole laatuakaan. (Lillrank 1998, 19.)

Laatu voidaan myös määritellä vaihdantatilanteessa näkyväksi ominaisuudeksi, joka vaikuttaa asiakkaan arviointeihin ja päätöksiin. Vaihdantatilanne voi olla esimerkiksi tilanne kaupan kassalla, jossa asiakas vaihtaa rahaa tuotteeseen. Vaihdantatilanteet eivät kuitenkaan rajoitu vain kaupan kassalle. Laatu liittyy siis vaihdantaan, johon puolestaan liittyy odotuksia ja vaatimuksia. Juuri näiden toteutumisen ympärillä pyörivät ongelmat kuuluvat laatuun. (Lillrank 1998, 22 - 23.)

Virheettömyys on vanhin näkökulma palvelun laatuun. Virheettömyys on edelleenkin merkittävä näkökulma, ja se kuvaa aikomuksen ja lopputuloksen välistä suhdetta. Virheettömyyttä on luonnollisesti helppo mitata virheiden määränä. (Lillrank 1998, 29.)

Asiakas on mukana kaikissa laadun määritelmissä. Asiakas voidaan määritellä taloudelliseksi toimijaksi, jolle vaihtosuhteen toinen osapuoli toimittaa korvausta vastaan jonkin tuotteen. Julkisissa palveluissa ei vaihdeta rahaa suoraan, vaan kansalainen on toimija verovaroin rahoitetussa palvelutuotannossa. Asiakas voi esiintyä kolmessa eri roolissa: 1. valitsijana asiakas tekee päätöksen eri vaihtoehtojen välillä, 2. maksajana hän puolestaan luopuu rahoistaan vaihdantatilanteessa ja 3. käyttäjänä hän käyttää toimitteen. (Lillrank 1998, 42 - 43.)

Julkisten palvelujen asiakas, kansalainen, on käyttäjän roolissa. Kansalaisella on lakisääteisiä oikeuksia, joita viranomainen on velvoitettu täyttämään. Koska kansalainen ei voi valita yksittäistä toimitetta eikä maksa suoraan vaan verojen kautta, hänelle jää käyttäjän rooli. (Lillrank 1998, 43.) Julkisissa palveluissa asiakaslähtöisyyden määreinä ovat oikeudet ja velvollisuudet (Turtiainen 2000, 98). Julkisia palveluja ei voi myöskään valita, ne joko otetaan tai jätetään (Lillrank 1998, 44; Turtiainen 2000, 98). Tässä tutkimuksessa julkisten palvelujen käyttäjää nimitetään asiakkaaksi. Myös Parviainen & Telilä (2005) käyttivät tutkimuksessaan sairaalan sosiaalityön käyttäjistä käsitettä asiakas.

### 3.3 Asiakas kokee laadun

Asiakkaalle kohtaaminen Kelan asiakaspalvelussa on usein ainutkertainen kokemus, uusi ja outo tilanne. Usein asiakkaan rooli on tietämätön ja kyselevä, mutta asiakas voi myös olla hyvinkin perehtynyt asiaan etukäteen sekä tietoinen omista oikeuksistaan. (Rivasto 2008,8.) Palvelun onnistuminen on asiakkaan kokemus, jonka perustana on palvelukokemus, palvelutilanteesta syntynyt tunne, johon liittyy odotuksia ja käytän-

nön havaintoja. Palveluntuottaja taas arvioi palvelua omien kriteeriensä mukaisesti. (Rissanen 2006, 17.)

Hyvä palvelu mielletään usein kaupalliseksi toiminnaksi. Myös julkinen hallinto pyrkii korostamaan palvelua, mutta asennemuutos sillä alueella on Suomessa vasta alullaan. Julkisiin palveluihin liittyvissä tutkimuksissa menestyneitä ovat kirjastot, poliisi ja opetustoimi, kun taas julkisia palveluita tuottavat virastot eivät saa kovin korkeita arvosanoja. Esimerkkeinä näistä ovat Kelan toimistot, sosiaalitoimistot ja työvoimahallinto. (Rissanen 2006, 15, 17 - 18.)

Grönroosin mukaan asiakkaan kokema palvelun laatu voidaan jakaa kahteen ulottuvuuteen. Kokonaislaatuun vaikuttaa kaksi laadun ulottuvuutta: mitä ja miten, eli mitä asiakas saa (tekninen laatu) ja miten asiakas saa palvelua (toiminnallinen laatu). Tekninen laatu eli lopputulosulottuvuus on asiakkaalle palvelutuotantoprosessin jälkeen jäävä lopputulos, esimerkiksi ongelman tekninen ratkaisu. Tätä laadun ulottuvuutta pystytään usein mittaamaan melko objektiivisesti. Tekninen laatu ei pidä sisällään kaikkea asiakkaan kokemaan laatua palvelutilanteen vuorovaikutuksellisen luonteen vuoksi. Toiminnallinen laatu puolestaan liittyy palveluntarjoajan toimintaan. Asiakkaaseen vaikuttaa, miten palvelu hänelle toimitetaan ja miten hän kokee palveluprosessin toimivan. Toiminnallista laatua ei ole yhtä helppoa arvioida objektiivisesti kuin teknistä laatua. (Grönroos 2009, 101 - 102.)

Kelassa lainsäädäntö vaikuttaa merkittävästi palvelun laadun teknisen ulottuvuuden eli palveluprosessin lopputuloksen määräytymiseen. Kelan asiakaspalvelussa ei voida juurikaan vaikuttaa koko palveluprosessin tekniseen laatuun, vaan toiminnallinen ulottuvuus korostuu palvelutilanteessa. Asiakas ei välttämättä ole tyytyväinen hänelle maksettavan korvauksen suuruuteen, mutta asiakkaan kokonaistilanteen huomioiva vuorovaikutusprosessi palveluneuvojan kanssa, voi tuottaa asiakkaalle myönteisen kokemuksen ja vaikuttaa myönteisesti asiakkaan saamaan laatukokemukseen. (Rivasto 2008, 25.)

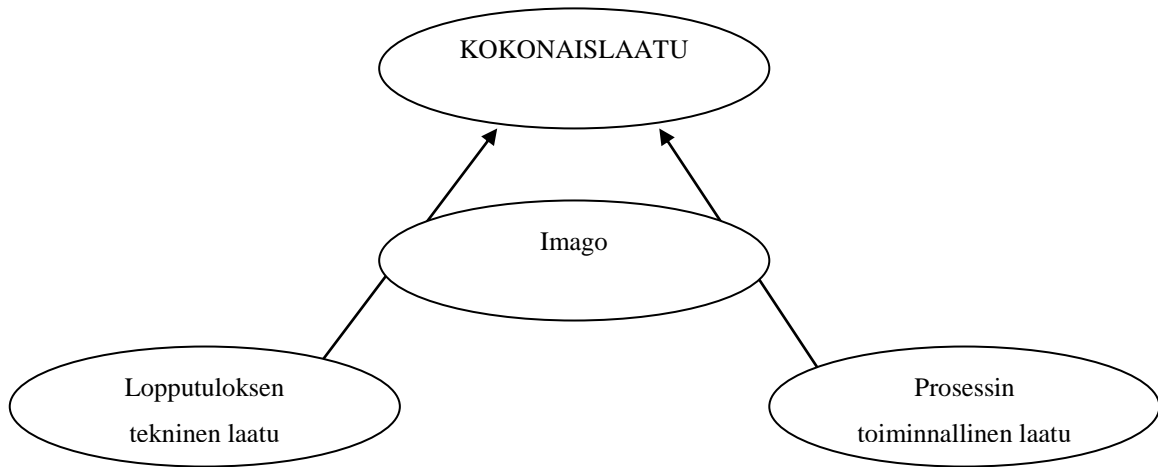
Palveluntarjoajan imago on myös äärimmäisen tärkeä ja voi vaikuttaa siihen, miten palvelun laatu koetaan. Jos mielikuva on myönteinen, pienet virheet annetaan anteeksi. Imago kärsii, jos virheitä sattuu usein ja jos imago on kielteinen, virheet vaikuttavat suhteellisesti enemmän. Imagoa voidaankin pitää laadun kokemiseen vaikuttavana suodattimena. (Grönroos 2009, 102.)

Imago muotoutuu asiakkaiden kokemuksista ja odotuksista. Koettu palvelun laatu muuttaa imagoa. Imago vahvistuu, jos koettu palvelun laatu on ollut odotetun mukainen tai ylittää sen. Vaikutus on päinvastainen, jos koettu laatu on alittanut imagon. (Grönroos 1998, 226; Ylikoski 2000, 137.) Imago muokkaa asiakkaan odotuksia jo ennen varsinaista palvelutapahtumaa. Se vaikuttaa myös asiakkaan tyytyväisyyteen palvelun jälkeen suodattamalla palvelukokemuksia. (Ylikoski 2000, 137.)

Vaikka tässä tutkimuksessa ei selvitetäkään asiakkaan kokemaa laatua, vaan laatua selvitetään Kelan itse itselleen asettamien laatutavoitteiden kautta, on tärkeää tiedostaa, että asiakkaalla voi olla kokemuksia Kelan palvelusta jo ennen varsinaisen palvelutilanteen alkamista. Nämä asiakkaan kokemukset, joihin voi vaikuttaa myös Kelan imago, vaikuttavat palvelutapahtuman kulkuun.

Organisaation johdolle tärkeää on imagon sisäinen vaikutus. Epäselvä imago vaikuttaa työntekijöiden asenteisiin organisaatiota kohtaan työnantajana. Tämä voi heijastua negatiivisesti työntekijöiden työsuorituksiin, ja sitä kautta myös asiakassuhteisiin ja palvelun laatuun. Vahva ja myönteinen imago viestii työntekijöille selkeistä sisäisistä arvoista ja saattaa vahvistaa myönteisiä asenteita. (Grönroos 1998, 226.) Myös Kelassa on kiinnitetty huomiota imagoon. Kelan palvelutoiminnan kehittämishankkeen taustalla on Heinosen (2009, 73) mukaan selvästi myös pyrkimys julkisuuskuvan parantamiseen.

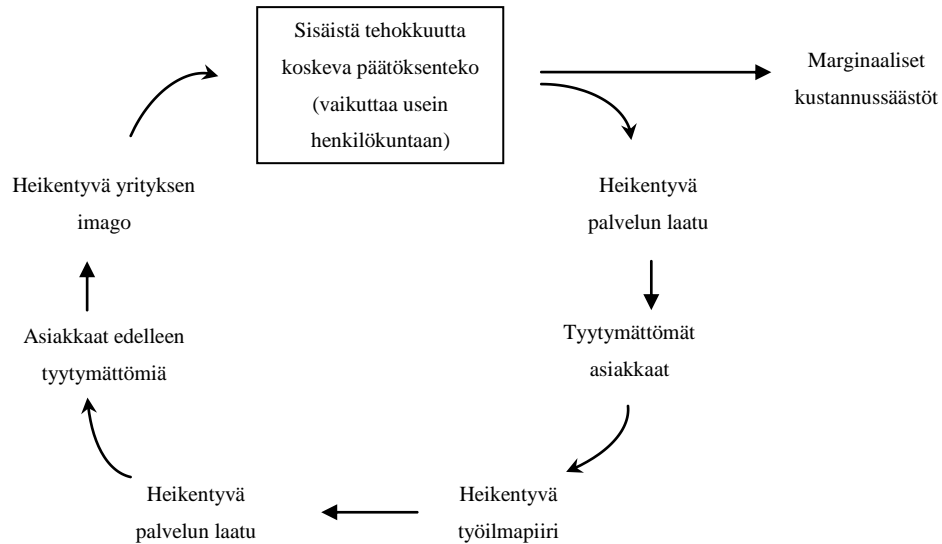
Kuvassa 1 näkyy palvelun kokonaislaadun kaksi ulottuvuutta. Laadun kokemiseen vaikuttaa lopputuloksen tekninen laatu ja prosessin toiminnallinen laatu. Asiakkaan arvioon palvelun laadukkuudesta vaikuttaa myös organisaation imago eli se millainen kuva asiakkaalla on palveluntarjoajasta. (Grönroos 2009, 102.)



Kuva 1. Palvelun laadun ulottuvuudet (Grönroos 2009, 103).

Jos asiakkaat ovat tyytymättömiä palveluun, he yleensä osoittavat sen työntekijöille ja muille asiakkaille. Asiakkaiden suora negatiivinen palaute vaikuttaa välittömässä asiakaspalvelussa työskenteleviin työntekijöihin. Tuloksena saattaa olla huonontunut työilmapiiri, jossa työntekijät eivät ole enää tyytyväisiä omaan työhönsä, saattaka yhtä motivoituneita, kuin ovat alun perin olleet. (Grönroos 2007, 212.)

Organisaatiossa, jossa asiakaspalvelun työntekijät koetaan taloudelliseksi rasitteeksi tai työntekijät kokevat, että heidän työpanostaan ei arvosteta, vaikuttaa alentavasti näiden työntekijöiden työpanokseen. Tämä voi olla kohtalokasta palvelun laadulle. Kun työpaikan ilmapiiri on heikentynyt, palvelun toiminnallinen laatu laskee. Työntekijöillä voi olla vähemmän aikaa tarjota hyvää palvelua sekä heidän motivaationsa tehtävää kohtaan voi olla myös alentunut. Tyytymättömyys omaan työhönsä voi lähteä johdon yrityksen sisäistä tehokkuutta koskevista päätöksistä. Toisin sanoen vaaditaan tehokkaampaa palvelua ilman, että palvelun laatu kärsii. Seuraavassa kuvassa (kuva 2) kuvataan tällaista organisaation ns. strategista ansaa. (Grönroos 2007, 211 - 212.)



Kuva 2. Organisaation strateginen ansa (mukaillen Grönroos 2007, 211)

Rivaston tutkimuksessa asiakaspalvelijoiden mielestä kiire uhkaa asiakaslähtöisyyden toteutumista. Jatkuva asiakaspalvelussa toimiminen koettiin uuvuttavaksi eikä väsyneenä aina kyetä antamaan parasta palvelua. Asiakaspalvelijoiden mukaan myös asiakkaan oma käytös saattoi vaikuttaa palvelun laatuun ja palvelukohtaamisen onnistumiseen. Asiakaspalvelijat kokivat myös, etteivät saaneet toimiston johdolta riittävästi tukea tehtäväänsä. (Rivasto 2008, 61.)

### 3.4 Palvelutilanne eli ns. totuuden hetki

Paul Lillrankin (1998, 79) mukaan palvelut jakautuvat yleensä palveluprosessiin ja varsinaiseen palvelutilanteeseen eli ns. totuuden hetkeen. Totuuden hetkiä ovat tilanteet, jolloin asiakas kohtaa palveluntarjoajan. Käytännössä totuuden hetket tarkoittavat niitä tilanteita, joissa palveluntarjoajalla on mahdollisuus osoittaa asiakkaalle palvelujensa laatutaso. Nämä kohtaamiset määrittelevät toiminnallisen laadun tason. Palveluprosessi tulee aina olla huolella suunniteltu ja hoidettu, ettei huonosti hoidettuja totuuden hetkiä pääse syntymään. Jos näitä tilanteita ei hoideta huolella, on olemassa ilmeinen riski, että ei-toivottua palvelun laadun heikentymistä tapahtuu. Erityisesti prosessin toiminnallinen laatu heikentyy, ja aiheuttaa siten kokonaispalvelun laadun heikentymistä. (Grönroos 2007, 81 - 82.) Myös Turtiainen (2000, 97) toteaa, että kokemukset määrittävät totuuden hetket, toisin sanoen se, mitä laatu esimerkiksi asiakaspalvelussa on.

Totuuden hetken hyvään hoitamiseen kannattaa panostaa, koska seuraavassa hetkessä tämä hetki on menetetty ja asiakas lähtenyt. Totuuden hetken korjaaminen jälkikäteen on luonnollisesti vaikeampaa ja tehottomampaa, kuin alun perin hyvin hoidettu totuuden hetki. Jotta tilanne voitaisiin korjata, tarvitaan uusi totuuden hetki. (Grönroos 2007, 81 - 82.) Totuuden hetken osuus koko palvelusta vaihtelee palvelun luonteesta riippuen. Asiakas voi olla palveluntarjoajan kanssa vain lyhyen aikaa totuuden hetken äärellä, tai kyseessä voi olla pidempi palvelutapahtuma. (Lillrank 1998, 79.)

### 3.5 Laadukkaan palvelun kriteerejä

Aikaisempien tutkimusten pohjalta on muotoutunut seitsemän laadukkaaksi koetun palvelun kriteeriä, joihin on koottu oleellisimmat hyväksi koetun palvelun osatekijät. Luettelo ei tietenkään ole tyhjentävä, vaan sitä on sovellettava toimiala huomioiden, sillä kriteerien tärkeys vaihtelee alan ja asiakkaan mukaan. (Grönroos 2007, 90.) Nämä kriteerit Grönroosin mukaan ovat:

1. *Ammattimaisuus ja taidot.* Asiakkaat ymmärtävät, että palveluntarjoajalla ja sen työntekijöillä on sellaiset tiedot, taidot ja resurssit, joita tarvitaan heidän ongelmiensa ammattitaitoiseen ratkaisuun.
2. *Asenteet ja käyttäytyminen.* Asiakaspalvelijat kiinnittävät asiakkaisiin huomionsa ja haluavat ratkaista heidän ongelmansa ystävällisesti ja spontaanisti.
3. *Lähestyttävyyys ja joustavuus.* Palveluntarjoajan toiminta, sijainti, aukioloajat, työntekijät ja operatiiviset järjestelmät ovat suunniteltu asiakkaille toimiviksi ja toimivat siten, että palvelua on helppo saada.
4. *Luotettavuus.* Asiakkaat tietävät voivansa luottaa palveluntarjoajan ja sen työntekijän lupauksiin ja siihen, että toiminta on asiakkaan etujen mukaista.
5. *Palvelun normalisointi.* Jonkin odottamattoman sattuessa, asiakas ymmärtää, että palveluntarjoaja ryhtyy heti toimenpiteisiin pitääkseen tilanteen hallinnassaan ja löytääkseen hyväksyttävän ratkaisun.
6. *Palvelumaisema.* Asiakkaat tuntevat, että fyysinen ympäristö ja muut palvelupaamisen ympäristöön liittyvät tekijät tukevat myönteistä kokemusta.

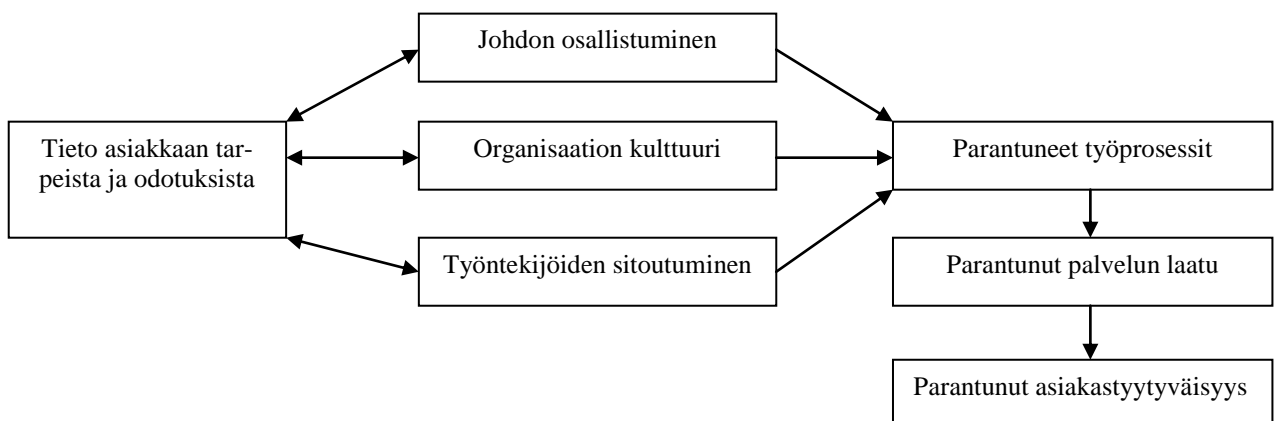


7. *Maine ja uskottavuus.* Asiakkaat uskovat, että palveluntarjoajan toimiin voi luottaa, että palveluntarjoaja antaa rahoille vastineen ja että sillä on asiakkaiden kanssa yhteneväiset suorituskriteerit ja arvot.

Yksi näistä tekijöistä, ammattimaisuus ja taidot, liittyy tulokseen ja on siten teknisen laadun ulottuvuus. Maine ja uskottavuus puolestaan liittyvät läheisesti palveluntarjoajan imagoon. Huomion arvoista on se, että loput näistä yllä mainituista kriteereistä ovat prosessin toiminnalliseen laatuun liittyviä tekijöitä. (Grönroos 2007, 89.) Laadun ulottuvuudet on määritelty kuvassa 1.

Henna Parviainen ja Johanna Telilä (2005) ovat tutkineet pro gradu -tutkielmassaan hyvän asiakaspalvelun ulottuvuuksia sairaalan sosiaalityössä (ks. liite 1). He puolestaan muodostivat viisi hyvän asiakaspalvelun ulottuvuutta aikaisempien tutkimusten pohjalta nimenomaan sairaalan sosiaalityön näkökulmasta. Viisi hyvän asiakaspalvelun ulottuvuutta oli 1. työntekijän tiedot ja taidot, 2. tiedotus ja viestintä, 3. tavoitettavuus, 4. luotettavuus ja 5. yhteistyön toimivuus. Tärkeimmäksi piirteeksi nousi asiakkaan tarpeiden tunnistaminen ja asiakkaan asioihin paneutuminen, joka kuuluu laadun ulottuvuuksista kohtaan luotettavuus. Perusedellytyksenä asiakaspalvelussa onkin, että työntekijä on motivoitunut työhönsä ja kohtaa asiakkaan kunnioittavasti. (Parviainen ym. 2005, 2, 96 - 97.)

Gupta, McDaniel ja Herath (2005, 394) selvittivät tutkimuksessaan palvelualalla toimivien yritysten kokonaisvaltaista palvelun laatua tukevia asioita. Tutkimuksessa tuli kolme rakennetta selvästi esille. Näitä olivat organisaation kulttuuri, johtaminen sekä työntekijöiden sitoutuminen. Näiden tekijöiden ja palvelun laadun välistä yhteyttä esitellään kuvassa 3.



Kuva 3. Kokonaisvaltaisen palvelun laadun malli (Gupta ym. 2005)

Tässä mallissa keskitytään asiakkaiden tarpeisiin ja odotuksiin, joita heillä on organisaatiota ja sen tarjoamia palveluita kohtaan. Organisaatiolla tulisi olla tiedossaan asiakkaidensa tarpeet ja odotukset ennen kuin suunnitellaan ja otetaan käyttöön palvelun laatua koskevia parannuksia. Organisaatiolla täytyy olla johdon osallistumista, organisaation kulttuuria ja työntekijöiden sitoutumista ylläpitäviä rakenteita, jotka ovat hyvän kokonaisvaltaisen palvelun laadun peruspilareita. (Mt. 395.)

Johdon osallistuminen on tärkeää, sillä johtajuudesta välittyy kaikille työntekijöille organisaation arvot ja suunta. Johdon sitoutuminen kokonaisvaltaiseen palvelun laatuun on edellytys tehokkaan ja menestyvän korkean palvelun tarjoamiseen. Tarvitaan näkemyksellistä johtajuutta, jossa ymmärretään kokonaisvaltaisen palvelun laadun tärkeys kun tavoitellaan erinomaista palvelun tasoa. (Mt. 396.)

Organisaatiokulttuurilla viitataan työyhteisön yhteisesti jaettuihin arvoihin ja uskomuksiin, jotka antavat yhteisen identiteetin ryhmän jäsenille. Organisaatiokulttuurilla luodaan sitoutuneisuutta, jossa organisaation hyvinvointi ja toiminta sen perussääntöjen mukaan ylittää yksilölliset tavoitteet. Tämä toimii pehmeänä perustana, jonka päälle yritys on rakennettu. Jotta laadunhallintajärjestelmät ja parannusohjelmat voisivat toimia tehokkaasti, on tärkeää, että yrityksen organisaatiokulttuuri on vakaalla pohjalla ja kaikkien yrityksen eri työntekijöiden ymmärtämä ja hyväksymä. (Mt. 395.)

Sitoutuneita työntekijöitä pyritään saavuttamaan valtaistamalla heitä. Heitä rohkaistaan, jos ei jopa vaadita, osallistumaan palvelumallien toteutuksen lisäksi myös niiden suunnittelemiseen ja kehittämiseen sekä ideoiden esilletuomiseen. Valtaistamalla työntekijöitä tekemään itsenäisesti tärkeitä organisaatiota koskevia päätöksiä, ilman jatkuvaa johdon tarkkailua, luodaan työntekijöille tunne siitä, että heidän harkintakykynsä ja toimintaansa luotetaan. Näin toimimalla työntekijä tuntee itsensä olennaiseksi osaksi organisaatiota ja sitoutuu yhä enemmän toimimaan organisaation yhteisten toimintamallien mukaisesti. (Mt. 397 - 398.)

Organisaation ylimmässä johdossa on opittu arvostamaan kaikkien käytössään olevien henkilöresurssien hyödyntämistä tavoiteltaessa huippusuoritustasoa – parantuneita työprosesseja ja suurempaa tehokkuutta. Työntekijöiden täydellinen sitoutuneisuus organisaatiota ja sen arvoja kohtaan on erittäin toivottavaa. (Mt. 397.)

Vakaalla perustalla oleva ja hyvin hoidettu johtamisjärjestelmä, vakaa organisatiokulttuuri ja joukko sitoutuneita työntekijöitä johtavat parantuneisiin työprosesseihin. Parantuneilla työprosesseilla on suora positiivinen vaikutus palvelun laatuun. Kun palvelun laatua pystytään parantamaan, yrityksessä asioivat asiakkaat ovat tyytyväisempiä saamaansa palveluun. Asiakkaiden tyytyväisyys ja asiakkaiden odotukset ovat ennen kaikkea asenteita, joihin pystytään vaikuttamaan monilla tavoin eri olosuhteissa. (Mt. 393 - 394.)

### 3.6 Julkisen palvelun laadun kehittäminen

Organisaation missio, käsitys toiminnan tarkoituksesta liittyy läheisesti laatuun. Missio on huolellisesti mietitty toteamus organisaation olemassaolon tarkoituksesta. Tu-loksellisuus on yrityksen mission olennainen osa. Yrityksen on tuotettava voittoa. Julkisen sektorin palveluorganisaatioiden tarkoituksena ei ole tuottaa voittoa, vaan niiden missio on poliittisesti määritelty tehtävä palvella kansalaisia. (Lillrank 1998, 53 - 54.)

Julkisen palvelun laadun kehittäminen alkaa mission määrittelystä. Seuraavaksi tulee määritellä toimitte. Toimite tarkoittaa tavaraa, palvelua tai tietoa, joka on suunniteltu ja toteutettu asiakasta varten. (Lillrank 1998, 20, 189.) Kelassa missio on määritelty vuonna 1991. Missio on Elämässä mukana, muutoksissa tukena, jatkuen olemassaolon tarkoitusta kuvaavalla toteamuksella: ”Kela turvaa väestön toimeentuloa, edistää terveyttä ja tukee itsenäistä selviytymistä”. (Kilpailuhakemus 2009, 2, toiminnan yleiskuvaus 1.)

Kun missio ja toimite on määritelty, määritellään laatuprofiili eli toimitteen ominaisuudet, joita käyttäjät arvostavat, sekä mikä on niiden nykytaso ja tavoitetaso. Näiden erotukseen paneudutaan laatua suunnittelemalla ja ongelmia ratkaisemalla periaatteessa samalla tavalla kuin teollisuudessaakin. (Lillrank 1998, 191.)

### 3.7 Laatutyö Kelassa

Systemaattinen laadun kehittäminen käynnistyi Kelassa vuonna 1997 Kelan hallituksen hyväksymällä laatuohjelmalla. Laatutavoitteiksi määriteltiin tuolloin tyytyväiset asiakkaat, motivoitunut ja osaava henkilöstö, tehokas ja taloudellinen toiminta sekä jatkuva kehittämisen kulttuuri. Kelan hallitus nimesi laatuprojektin vuosiksi 1998 - 2001. Tämän jälkeen työtä on jatkanut pääjohtajan johdolla toimiva laadun kehittämi-

sen ohjausryhmä, joka ohjaa ja koordinoi laadun kehittämistä. Ohjausryhmän tehtäviin kuuluu laatujohtamisen kehittäminen, henkilöstön laatu-tietoisuuden kehittäminen sekä kehittämistyön tukeminen ja edistäminen. (Kilpailuhakemus 2009, 3.)

Kela on osallistunut Suomen lautupalkinto-kilpailuihin vuosina 2001, 2004 ja 2009. Vuosina 2004 ja 2009 Kelalle myönnettiin Recognised for Excellence R4E -tunnustus, joka myönnetään toimintaansa kokonaisvaltaisesti kehittäneelle ja kilpailussa erinomaisen tason saavuttaneelle organisaatiolle. (Tietoa Kelasta 2009.)

### 3.8 Palvelun laadun johtaminen

Laatujohtamisen juuret ovat 1950-luvun Japanissa, josta se on levinnyt Yhdysvaltoihin ja myöhemmin myös Suomeen. Kokonaisvaltainen laatujohtamisjärjestelmä (Total Quality Management) on merkittävä viime vuosisadan loppupuolella kehittynyt johtamisjärjestelmä. (Lumijärvi & Jylhäsaari 1999, 11.)

Zeithamlin, Parasuramanin ja Berryn mukaan (1990, 3) johdon vahva sitoutuminen palvelun laatuun kannustaa koko organisaatiota paremman palvelun tarjoamiseen. Grönroosin mukaan (2009, 141) palvelun parannusprosessi saattaa epäonnistua, jos organisaation johto pitää sitä vain ohjelmana, jolle uhrataan rajallinen aika. Laadun kehittämisen tulisi olla jatkuva prosessi. Laatu, sen parantaminen ja varmistaminen, ovat strategisia asioita, ja johdon tulee olla niistä kiinnostunut.

Heikko tiimityöskentely, rooliepäselvyydet ja johtamattomuus vaikuttavat kielteisesti palvelun laatuun. Erinomainen palvelun laatu on saavutettavissa; avain siihen on aito palvelujohtaminen organisaation kaikilla tasoilla. Johtajuus, joka tarjoaa suunnan ja inspiraation, ylläpitää korkeaa palvelun laatua. Palvelualan työntekijät tarvitsevat myös vision, johon uskoa. He tarvitsevat päämäärätietoisuuden kulttuurin, joka haastaa heidät olemaan parhaimmillaan joka päivä ja työyhteisön, joka tukee ja kannustaa sekä roolimalleja, jotka näyttävät heille tien. Tämä on palvelujohtamista. (Zeithaml ym. 1990, 4 - 5.)

Mikä sitten olisi optimaalinen laatu-taso? Se miten hyvää laadun tulisi olla, riippuu strategiasta ja asiakkaiden odotuksista. Jos organisaatio pyrkii olemaan markkinoiden paras, sen tulee toimittaa erinomaiseksi koettua laatua. Jos siis asiakkaan odotus ja

kokemus palvelun laadusta vastaavat toisiaan, on palvelun laatu hyvää. (Grönroos 2009, 141 - 142.)

Kokonaisvaltaisella palvelun laadun johtamisella pyritään jatkuvaan palvelun laadun parantamiseen, tarjoamaan palveluita, joilla saavutetaan asiakkaiden odotukset ja jopa ylitetään ne. Tsang ja Antony (2001, 132) tutkivat Ison-Britannian palvelualan yrityksien kokonaisvaltaista palvelun laadun johtamista. Tutkimuksessa tuli ilmi useita osatekijöitä, jotka on syytä huomioida hyvää palvelun laadun tasoa tavoiteltaessa. Tässä osatekijät tärkeysjärjestyksessään:

*Asiakaslähtöisyys.* Kokonaisvaltaisen palvelun laadun johtamisen perustana tulisi olla jatkuva asiakkaiden tarpeiden ymmärtäminen, saavuttaminen ja ylittäminen. (Mt. 133.)

*Jatkuva parantaminen.* Työntekijöiden asiakkaille tarjoamaa palvelun laatua tulee jatkuvasti tarkkailla ja keskittyä sen parantamiseen. Jatkuva palvelun laadun parantaminen on yksi tärkeimmistä osatekijöistä kokonaisvaltaisessa palvelun laadussa. (Mt. 133.)

*Tiimityöskentely ja työntekijöiden osallistaminen.* Yritysten tulee hyödyntää työntekijöidensä kaikki osaaminen ja kyvykkyys. Työntekijöiden panosta täytyy arvostaa, heidän tulisi tuntea olevansa tärkeä osa organisaatiota. Kun työntekijät ovat sitoutuneita ja heidän työlleen annetaan arvostusta, he ovat motivoituneempia työskentelemään asetettujen tavoitteiden saavuttamiseksi. Työntekijöiden valtaistaminen on myös tärkeää, heidän tulisi saada tehdä omaan työhönsä liittyviä päätöksiä. Työntekijöiden välinen kommunikaatio on tiimityöskentelyn kannalta välttämätöntä. (Mt. 133.)

*Yrityksen johdon sitoutuminen.* Jotta yrityksen kokonaisvaltainen palvelun laadun johtamismalli olisi toimiva, tulee yrityksen johdon olla siihen sitoutunut. On erittäin hankalaa yrittää vaikuttaa yrityksen työntekijöihin – jossa suurin osa varsinaisesta työstä tehdään, jos yrityksen johto ei ole täysin sitoutunut palvelumalliin. Sitoutuminen pitää sisällään selvän vision, joka on yksiselitteinen, ja tarjoaa työntekijöille strategisen linjan jota seurata. (Mt. 133.)

*Kouluttaminen ja kehittyminen.* Kun palvelun laadun malli otetaan yrityksessä käyttöön, tulee työntekijöille järjestää koulutusta. Koulutuksella voidaan varmistaa, että he ymmärtävät, millaista toimintaa mallin mukainen palvelun laatu heiltä edellyttää. Kou-

luttaminen myös kasvattaa työntekijän itseluottamusta ja vahvistaa hänen henkilökoh-  
taista kehittymistään. (Mt. 133.)

*Laatujärjestelmät ja menettelytavat.* Palvelun laadun kokonaisvaltainen johtaminen edellyttää että yrityksessä on järjestelmällinen tapa, jolla kaikkia sen työntekijöitä ja heidän työskentelyään pystytään seuraamaan. Yrityksellä pitää olla vakiintunut käytäntö, miten mitata työntekijöidensä onnistumista palvelutilanteissa, ja kuinka kehittää palvelua edelleen näiden mittareiden tulosten pohjalta. (Mt. 133.)

*Esimiestason johtaminen,* jossa viestitetään, että laadukas palvelu on yrityksen ”elämäntapa”, toimii kokonaisvaltaisen palvelun laadun peruskivenä. Esimiesten tulee tarjota työntekijöille tukensa, kun he sitä tarvitsevat. Samalla esimiesten tulee myös tarkkailla työn sujuvuutta, jotta palvelun laadun taso ei pääsisi missään vaiheessa laske-  
maan. Työntekijöiden valtaistaminen, kahdensuuntainen kommunikaatio ja hyvän tiimityöskentelyilmapiirin luominen ovat hyvän johtamisen osa-alueita. (Mt. 134.)

*Yrityksen sisäinen viestintä* on tärkeä osa kokonaisvaltaista palvelun laadun johtamis-  
ta. Yrityksen kaikkien tasojen työntekijöillä on vastuunsa palvelun laatujärjestelmässä. Työntekijöiden tulee saada palautetta toiminnastaan, jotta he tietävät, onko heidän työskentelynsä ollut oikeanlaista. Työntekijöillä tulisi olla mahdollisuus kontrolloida työskentelyään ja keskittyä sen parantamiseen. Ohjeistus työskentelyyn esimiehiltä on tärkeässä roolissa organisaation tavoitteiden saavuttamisessa. (Mt. 134.)

*Mittaaminen ja palaute.* On tärkeää välillä tutkia, miten on asioissa onnistuttu. Onko palvelun laadun taso parantunut käyttöön otetun mallin avulla ja mihin pitää vielä kiinnittää enemmän huomiota? Tämä helpottaa palvelun jatkuvaa parantamista, kun voidaan havaita osa-alueet, joissa parannusta voidaan yhä saavuttaa. Mittaamisen avulla voidaan myös vertailla, kuinka asetetut tavoitteet on saavutettu. (Mt. 134.)

*Työpaikkakulttuurin muuttaminen.* Organisaatioiden täytyy luoda kulttuuri, jossa kaikkien työntekijöiden tulee osallistua palvelun laatuohjelmiin ja projekteihin, jotka ovat olennaisia heidän omassa työssään. Tällaisella kulttuurilla muutetaan työntekijöiden käyttäytymistä ja asennetta eri tavoin. Asennemuutos on saavutettavissa, kun (mt. 135)

- jokainen osallistuu palvelun laadun parantamiseen tähtääviin projekteihin, ainakin oman työnkuvansa osalta.

- työntekijät tarkkailevat työskentelyään ja keskittyvät kokonaisvaltaisen palvelumallin mukaiseen työskentelyyn.
- heikkoa palvelun laatua ei hyväksytä, eikä se saa varsinkaan toistua.
- jokainen on sitoutunut asiakkaidensa laadukkaaseen palveluun, niin sisäisten kuin ulkoisten asiakkaiden osalta.
- virheet nähdään mahdollisuuksina parantaa palvelun laatua.
- rehellisyys, avoimuus ja välittäminen ovat olennainen osa palvelua.

Koska palvelualan organisaatiot ovat tekemisissä asiakkaiden kanssa, laatuongelmat saattavat ilmetä heidän tuottaessaan palvelua asiakkaalle. On tärkeää ratkaista ongelma mahdollisimman lyhyessä ajassa, jopa kyseisen palveluprosessin aikana. Tämä tukee tutkimuksen näkemystä siitä, että asiakaslähtöisyys on kokonaisvaltaisen palvelun laadun kannalta olennaisin tekijä. (Mt. 139.)

Kelan ylin johto on voimakkaasti sitoutunut palvelutoiminnan kehittämiseen. Kelan strategisena linjauksena on ”parasta palvelua – helposti ja läheltä”. (Vuosikertomus 2008, 6, 28.) Linjausta on selvitetty palvelutoiminnan kehittämistä käsittelevässä luvussa 2.1. Palvelujohtamisen malli otettiin Kelassa käyttöön vuonna 2008. Uudistuneen johtamisjärjestelmän tavoitteena on julkisen sektorin paras palvelu. Palvelujohtaminen noudattaa Kelan palvelutoiminnan uusia linjauksia kentän työntekijöiden erikoistumisesta asiakaspalveluun ja ratkaisutyöhön. Uudistuneessa mallissa kiinnitetään entistä enemmän huomiota asiakaspalvelun onnistumiseen. Palvelua johtaville esimiehille asetetaan tavoitteet vuosittaisissa kehityskeskusteluissa ja niiden toteutumista arvioidaan palaute- ja kehityskeskusteluissa vähintään kaksi kertaa vuodessa. (Kilpailuhakemus 2009, 4 - 5.)

## 4 ASIAKASPALVELUPROSESSI

### 4.1 Asiakaspalvelun vaatimukset Kelassa

Viranomaisen neuvontavelvollisuus laajeni vuonna 2004 voimaan tulleen hallintolain myötä. Hallintolaissa neuvontavelvollisuutta on laajennettu käsittämään kattavammin koko hallintoasiain käsittely, vaikkakin se käsittää vain välittömästi hallintoasiain hoitamiseen ja asiointiin liittyviä riittävän yksilöityjä kysymyksiä. Neuvontavelvollisuuden piiriin kuuluu myös asiakkaan asiaan liittyvien eri vaihtoehtojen sisällön selvittäminen. (Mattila 2004, 56 - 57, 122.) Hyvä hallinto tuottaa yhteiskuntaan ennustettavuutta ja yhdenvertaista kohtelua (Hellsten 2004, 72).

Asiakaspalvelu Kelassa on vaativaa. Asiakaspalvelussa kohdattavien asiakkaiden elämäntilanteet voivat vaihdella ääripäästä toiseen. Myös hallittavan tiedon määrä on suuri ja uutta opiskeltavaa on jatkuvasti. (Rivasto 2008, 7.) Myös Henri Mattila toteaa, että kaikkiin yhteiskuntaluokkiin ulottuva asiakaskunta, sekä laaja ja monimutkainen sosiaalietuuksien lainsäädäntö tekee neuvonnasta Kelassa haastavaa. Mattila on tutkinut ylimpien laillisuudenvälvojen ratkaisuja viranomaisten toimintaa koskevista kanteista ja vahingonkorvausvaatimuksista. Ratkaisuissa kiinnitettiin huomioita mm. seuraaviin asiakaspalvelun työntekijälle asetettaviin vaatimuksiin: tehtävien suorittamisen huolellisuus, palvelualttius, asiakkaan huomioiminen ja kunnioittava käytös asiakasta kohtaan. Lisäksi ratkaisuissa korostui asiakaspalvelun työntekijän oma-aloitteisuus asian hoitamisessa. Tällä voidaan varmistaa asiakkaan oikeuksien toteutuminen. Myös selkeä ja yksiselitteinen kielellinen ilmaisutapa varmistaa sen, ettei asiakkaalle synny vääriä odotuksia. (Mattila 2004, 123 - 124.)

Palveluneuvojan tulee ottaa asiakkaan henkilökohtaiset mahdollisuudet asiansa hoitamiseen huomioon. Se vaatii ammattitaitoista palvelutilanteen kokonaishallintaa. Lisäksi palveluneuvojan tulee käyttää asiallista kieltä sekä säilyttää asiallisuus ja maltillisuus hankalissakin asiakastilanteissa. (Mattila 2004, 36 - 39.)

Julkisen viraston toiminnan laadun parantaminen lähtee asiakkaan huomioimisesta, jota yksittäinen asiakaspalvelussa työskentelevä työntekijä asiakkaalle osoittaa. Asiakkaan kokemukseen palvelutilanteesta vaikuttaa, miten palveluneuvoja asennoituu työhönsä ja asiakkaaseen, joten asiakaspalvelun työntekijän käyttäytymisellä on merkitys palvelutilanteen onnistumisen kannalta. (Mattila 2004, 34.)



Rivaston tutkimuksessa tuli esille, että asiakaspalvelusta vastaavien lähiesimiesten mielestä Kelan asiakaspalvelussa toimivat palveluneuvojat eivät arvosta asiakaspalvelussa toimimista, vaan kokevat taustalla tapahtuvan etuuksien ratkaisutyön arvokkaampana ja houkuttelevampana työtehtävänä ja pyrkivät pois asiakaspalvelusta. Myös palveluneuvojien vastaukset tukivat tätä käsitystä. Asiakaspalvelijoiden asenteet eivät siis kaikilta osin tukeneet asiakaslähtöisyyden toteutumista asiakaspalvelussa. (Rivasto 2008, 60 - 61.)

#### 4.2 Prosessin määritelmä ja asiakaspalveluprosessi Kelassa

Prosessi voidaan määrittää tapahtumaketjuksi, jossa toisiinsa liittyvät toiminnot yhdessä muodostavat suunnitelmallisia ja hallittuja työnkuluja. (Thodén ym. 2008, 6.) Prosessi voi olla toisto, jossa samaa vaihetta toistetaan useita kertoja. Toisaalta prosessi voidaan käsittää myös sekvenssiksi, jossa erilaiset toiminnot seuraavat toisiaan tai etenevät rinnakkain. Näistä jälkimmäinen korostuu palveluprosessissa. (Lillrank 1998, 26.)

Prosessi vaatii resursseja, kuten henkilöstöä, tiloja, rahaa ja aikaa, sekä tavoitteita ja mittareita, joiden avulla saadaan aikaan haluttuja tuloksia. Kuvattu prosessi toimii mallina ja auttaa siinä toimivien henkilöiden kokonaisuuden ymmärtämistä, sekä oman roolin merkityksen näkemistä osana prosessin kulkua. (Thodén ym. 2008, 6.)

Prosessit voidaan jakaa ydinprosesseihin ja tukiprosesseihin (Lillrank 1998, 27; Karvonen 2002, 23). Ydinprosessi on usein asiakkaalle lisäarvoa tuottava prosessi ja organisaation toiminnan kannalta keskeinen. Tukiprosessit taas ovat ydinprosessia avustavia prosesseja, ja yhdessä ne luovat edellytykset tehokkaalle toiminnalle. Esimerkiksi asiakaspalvelua voidaan pitää ydinprosessina, kun taas laadunhallinta on tukiprosessi. (Karvonen 2002, 23 - 24.)

Prosessien parantaminen on toiminnan kehittämistä. Usein prosessin kulusta on erilaisia käsityksiä ja olettamuksia, ja koetaan, että se tunnetaan niin hyvin, ettei sitä tarvitse kuvata. Kun prosessi on kuvattu, se usein yllättää asioilla, joita ei ole tiedetty tai tultu ajatelleeksi. Prosessien kehittäminen parantaa yhteistyötä, työn organisointia sekä toiminnan suunnittelua ja ohjausta. Lisäksi prosessien kehittämisellä parannetaan tavoitteiden asettamista, mittausta ja toiminnan analysointia. Myös johtaminen jämä-

köityy prosessimaisen toiminnan avulla, kun tavoitteisiin pääseminen, mittaaminen ja kannusteet kytkeytyvät toisiinsa. (Thodén ym. 2008, 6, 40.)

Seuraavassa kuvassa (kuva 4) on esitelty Kelan asiakaspalveluprosessi, josta käytetään nimitystä palvelumalli. Kelan Etelä-Suomen aluekeskus on kehittänyt palvelumallin yhdessä Informatum Oy:n kanssa vuonna 2007. Informatum Oy on valmennus- ja tutkimusyritys, joka on erikoistunut asiakaspalvelun ja myynnin sekä niiden johtamisen kehittämiseen (Informatum Oy 2011). Palvelumalli kehitettiin Kelan henkilökohtaisesti ja puhelimesta tapahtuvaan asiakaspalveluun.

Palvelumallissa asiakaspalvelutilanne on jaettu neljään osaan, joita ovat 1) palvelutilanteen aloittaminen, 2) elämäntilanteen kartoittaminen eli asiakkaan palvelutarpeen selvittäminen, 3) palvelutarpeeseen vastaaminen eli neuvonta asiakkaan elämäntilanteen mukaisesti sekä 4) jatkon varmistaminen, joka sisältää oleellisten asioiden kertaamisen ja palvelutilanteen päättämisen. Palvelumallin osa-alueissa on eritelty, mitä jokaisessa palvelutilanteessa tulisi tapahtua. Palvelumallin mukainen palvelu edellyttää palveluneuvojalta aktiivista työskentelyotetta.

### PALVELUMALLI – HUOLENPITO ASIAKKAASTA



Kuva 4. Palvelumalli (Kela, Etelä-Suomen aluekeskus/ Informatum Oy 2007)

### 4.3 Asiakkaan kokemukset palvelutilanteessa

Asiakaspalvelutilanteessa luottamus ei synny itsestään, vaan se vaatii keskittymistä ja se on ansaittava jokaisessa tapaamisessa uudelleen. Luottamusta ei voi asiakkaalta itsestään selvästi vaatia, eikä asiakasta voi vaatia kertomaan muuta, kuin mitä hän haluaa. Jos työntekijä ei saa asiakkaan tilanteesta oikeaa kuvaa, hän joutuu toimimaan sen tiedon perusteella, mitä hän on saanut. Asiakkaan luottamus ansaitaan toimimalla asiakasta arvostavasti ja ymmärtämällä hänen tilannettaan. (Mäkinen 2008, 257.)

Palvelun laatu ja asiakkaalle syntyvä tunnekokemus liittyvät yhteen. Palvelun laadun nyrkkisääntönä mainitaan usein, että asiakkaan odotukset pitää ylittää. Asiakkaan tulisi siis saada jotakin enemmän, kuin mitä hän osaa odottaa. Hyvää laatua voidaan sanoa asiakkaan ilahduttamiseksi; myönteisesti yllätynyt asiakas muistaa kokemuksen ja puhuu siitä mielellään myös muille. Tämän ei kuitenkaan tarvitse tarkoittaa sitä, että asiakkaalle pitäisi joka kerta tarjota jotain sellaista, mikä edelleen nostaa odotuksia. Asiakkaalle voi tuottaa yllätyksen pienillä eleillä, jotka eivät maksa mitään, mutta herättävät asiakkaassa jokaisella kerralla samanlaisen tunteen. (Grönroos 2009, 142.)

Miellyttävä laatuominaisuus on usein ennen esiintymistään tuntematon, eikä sitä sen vuoksi osata kaivata. Palvelualoilla vaarana on niin sanotun palveluparadoksin syntyminen: mitä paremmin asiakkaita palvellaan, sitä tyytymättömämmiksi asiakkaat käyvät. Tämän vuoksi palvelualoilla laatutason tulee olla varmistettavissa. Palvelualoilla on myös huomioitava laatutason ja positiivisten yllätysten välinen suhde. Asiakkaille ei saa luvata liikoja tai herättää sellaisia odotuksia, joita ei pystytäkään pitämään. (Lillrank 1998, 53.)

Tässä tutkimuksessa on perusteltua selvittää palvelun laatua organisaation näkökulmasta, sillä asiakkaat eivät välttämättä pysty arvioimaan palvelun laatua parhaan palvelun näkökulmasta. Lillrankia (1998, 53) mukaillen asiakkaat eivät tiedä, etteivät ole saaneet parasta palvelua, koska miellyttävää laatuominaisuutta ei ole välttämättä aiemmin esiintynyt.

### 4.4 Asiakkaan kokonaistilanteen kartoittaminen

Kun asiakkaan tilanteesta tiedetään tarpeeksi, palvelu on kokonaisvaltaista, eikä palvelutapahtuman hoitaminen perustu oletuksiin. Elämäntilanteen kartoittaminen eli asi-

akkaan palvelutarpeen selvittäminen on paneutumista asiakkaan asiaan ja kysymyksiä asiakkaan tilanteesta. Asiakkaan elämäntilanteen kartoittamisesta lähtevä palvelu on Kelassa tärkeää (Kilpailuhakemus 2009, yleiskuvaus 1). Myös Korpiniitty (2008) toteaa tutkimuksessaan, että asiakkaan elämäntilanne tulee ensin kartoittaa, jotta asiakkaan odotukset pystyttäisiin täyttämään. Kuuntelemisentalo on erittäin tärkeä kartoittamisen onnistumisen kannalta. (Korpiniitty 2008, 65.)

Lapsen syntymä, opintojen aloittaminen, sairastuminen, työttömyys tai eläkkeelle siirtyminen ovat tyypillisiä elämäntilanteita, joissa asiakkaat ottavat yhteyttä Kelaan. Kelan hoitamia etuuksia elämäntilanteittain ovat (Tietoa Kelasta 2009):

Lapsiperheet: äitiys-, isyys- ja vanhempainrahat, adoptiotuki, kotihoidontuki, yksityisen hoidon tuki, elatustuki.

Opiskelijat: opintoraha, asumislisä, opintolainan valtiontakaus.

Työttömät: peruspäiväraha, työmarkkinatuki.

Eläkeläiset: kansaneläke, eläkkeensaajan asumistuki, eläkettä saavan hoitotuki, lapsikorotus, rintamalisät, maahanmuuttajan erityistuki.

Asevelvolliset: sotilasavustus.

Sairastaminen: sairaanhoitokorvaukset (myös lääkkeet ja matkat), sairauspäiväraha.

Vammaistuet: vammaistuet, eläkettä saavan hoitotuki.

Kuntoutus: lääkinnällinen ja ammatillinen kuntoutus, kuntoutusraha.

Omaisien kuolema: perhe-eläkkeet lapselle ja leskelle.

Lisäksi Kela maksaa pienituloisille asumistukea (Tietoa Kelasta 2009). Yllä mainituksa luettelossa etuudet on pyritty esittämään elämäntilanteiden mukaan. Kuitenkaan esim. vammaistuet eivät ole elämäntilanne, mutta ne eivät myöskään välttämättä liity sairastamiseen, minkä vuoksi ne on esitetty erikseen.

Asiakkaan elämäntilanteeseen voi myös liittyä yhtä aikaa useampia tilanteita. Esimerkiksi lapsiperheen elämäntilanteeseen voi liittyä työttömyyttä, sairautta tms. Yllä mainittu luettelo ei myöskään ole täysin kattava. Luettelosta puuttuu mm. korkoavustus, jota voidaan maksaa opintonsa päättäneelle pienituloiselle opintolainan korkoihin.

Pienituloisuus ei puolestaan tarkoita elämäntilanteena välttämättä työttömyyttä. Pätkätyöläisyys on vakiintunut yleiseksi työn teettämisen muodoksi (Uusitalo 2008). Pätkätyöntekijöillä on heikot taloudelliset edellytykset kohdata tuloepävarmuutta. Lisäksi he voivat joutua kohtaamaan päällekkäisten sosiaalietuuksien yhteensovittamista, takaisinperintää, hallinnollisia viiveitä etuuden saamiseen liittyen sekä työnantajan laininlyöntejä. Asiakkaan näkökulmasta ongelmia tuottavat elämäntilanteet, joissa joudutaan siirtymään etuudesta toiseen. Erityisesti lyhyissä ja tilapäisissä työsuhteissa oleville syntyy kohtuuttomia tilanteita ja byrokraloukkuja, jolloin julkishallinto voi näyttäytyä kiusaavana, turhana ja tehottomana byrokratiana. (Santamäki-Vuori 2008, 71 - 73.)

#### 4.5 Asiakkaiden näkemykset Kelasta

Seuraavaksi esitellään lyhyesti asiakkaiden käsityksiä Kelasta. Tässä tutkimuksessa ei selvitetä asiakkaiden näkemystä Kelan palvelun laadusta, sillä asiakkaiden käsityksiä on tutkittu muilla mittareilla, esimerkiksi vuosittain tehtävällä asiakasbarometrikyselyllä. Tässä tutkimuksessa on tarkoitus selvittää toteutuvatko Kelan itselleen määrittelemät asiakaspalveluprosessin laadun kriteerit, toisin sanoen toteutuuko palvelu Kelan palvelumallin mukaisesti (kuva 4). Asiakkaiden käsitykset kuitenkin taustoittavat tutkimusta, minkä vuoksi niitä esitellään lyhyesti.

Asiakasbarometrikysely on Kelan pääasiallinen asiakastyytyväisyysmittari. Palvelun yleisarvosana oli vuonna 2008 8,9. Barometrikyselyssä asiakkaat arvioivat Kelan palveluita kouluarvosanalla 4 - 10. Asiakkaat arvioivat kyseisellä asiointikerralla saamaansa palvelua. TNS Gallup Oy:n tutkimuksissa Kelan palvelun yleisarvosanaksi annettiin 7,4, joka on hieman heikompi kuin Kelan omissa kyselyissä. Muihin organisaatioihin verrattuna Kelan palvelu arvioitiin suurin piirtein samantasoiseksi verotointon palvelun kanssa ja paremmaksi kuin työvoimatoimiston palvelu. (Kilpailuhakemus 2009, 46, 48.)

Kelassa asioinnilla on yhteys annettuun arvosanaan. Kelassa asioineet antavat paremman arvosanan kuin asiakkaat, jotka eivät ole asioineet Kelassa. Kelan asiakasbarometritutkimuksissa on verrattu myös eri ikäryhmien tyytyväisyyttä Kelan palveluun. Tutkimuksissa on tullut esille, että tyytyväisimpiä palveluun ovat kaikkein vanhimmat ja tyytymättömmimpiä kaikkein nuorimmat ikäryhmät. (Hellsten 2004, 11 - 13.) Asiakastyytyväisyys ei kuitenkaan kerro kaikkia laadun näkökulmasta toteutumatta jääneitä osa-alueita. Ne eivät vastaa siihen, miksi tai mihin asiakkaat eivät ole tyytyväisiä. (Pursiainen 2008, 47.)

Kelassa analysoidaan myös spontaania asiakaspalautetta. Asiakaspalaute kohdistuu pääsääntöisesti asiakaspalveluun. Palautetta antavat asiakkaat, jotka ovat yllättyneitä palvelutapahtumansa onnistumiseen tai hyvin tyytymättömiä saamaansa palveluun. (Kilpailuhakemus 2009, 48.)

Käsitykset Kelasta eivät kuitenkaan ole pelkästään myönteisiä. Vuonna 1999 Kela joutui voimakkaan kielteisen julkisuuden kohteeksi, kun Kela ryhtyi karhuamaan eläkkeensaajilta väärin maksettuja eläkkeitä takaisin taitamattomana ja tylynä pidetyllä kirjeellään. Kielteinen julkisuus jatkui vuonna 2000 nyt aiheenaan opintotuen takaisinperinnät. Tämän jälkeen kielteinen julkisuus on vähentynyt ja julkisuuskuva on parantunut. (Hellsten 2004, 6, 9).

Vaikka asiakaskyselyiden tulokset olisivatkin myönteisiä, johdon ei kannata tuudittautua siihen. Piilevien laatuongelmien paljastamiseksi kannattaa tutkia myös asiakaspalvelusta vastaavien henkilöiden käsityksiä, sillä piilevät ongelmat liittyvät usein organisaation sisäisiin ristiriitoihin. (Rivasto 2008, 63 - 64.)

Rivasto toi tutkimuksessaan esille, että asiakkaiden antamat hyvät arvosanat Kelan asiakasbarometrikyselyssä palvelun ystävällisyydestä, poikkesivat asiakaspalvelijoiden ja asiakaspalvelusta vastaavien lähiesimiesten vastauksista palvelun laadun osalta. Asiakasbarometrien antama kuva toimiston asiakaspalvelun laadusta on liian ”ruusui-nen”. Asiakaspalvelijoiden ja esimiesten käsitysten tutkiminen monipuolistaa käsitystä palvelun laadusta. (Rivasto 2008, 62 - 63.)

## 5 TUTKIMUKSEN MENETELMÄLLISET LÄHTÖKOHDAT

### 5.1 Aikaisemmat tutkimukset

Hanna-Mari Heinonen on tutkinut pro gradu työssään (2009) Kelan virkailijoiden toimintatapoja ja rooleja Yhteyskeskuksessa palvelukulttuurin muutosten keskellä. Heinosen tutkimuksessa tarkasteltiin puhelinpalvelussa työskentelevien virkailijoiden toimintatapoja ja rooleja asiakaspalvelutilanteissa. Aineistona käytettiin Kelan puhelinpalveluun tulleet asiakaspuheluilta. Tutkimuksessa todettiin, että Kelan puhelinpalvelussa työskentelevät virkailijat suhtautuvat asiakkaisiin ystävällisesti ja avuliaasti ja toimivat asiakkaan parhaaksi. Kuitenkin tilanteissa, joissa virkailijat kieltäytyivät katsomasta tilannetta asiakkaan näkökulmasta, virkailijat loivat itselleen roolin kasvottomasti palvelevina byrokraatteina. Lisäksi tulokset osoittivat sen, että nykyinen puhelinpalvelun organisointitapa ei tue palvelutoiminnan kehittämishankkeessa asetettuja tavoitteita kokonaisvaltaisesta, asiakkaan elämäntilanteen huomiovasta asiakaspalvelusta. (Heinonen 2009, 4.)

Sanna-Kaisa Rivasto on tutkinut pro gradu -tutkielmassaan (2008) asiakaspalvelijoiden ja lähiesimiesten käsityksiä Kelan toimiston palvelun laadusta. Tutkimuksen tavoitteena oli lisätä ymmärrystä palvelun laadusta ja laadun arvioinnista julkisella sektorilla. Tutkimusmenetelmänä oli tutkimushaastattelu ja laadullinen tutkimusote. Haastateltujen asiakaspalvelijoiden ja lähiesimiesten mielestä Kemin toimiston asiakaspalvelun laatua uhkaa erityisesti asiakaslähtöisen toimintatavan puute. (Rivasto 2008, 2)

Susanna Pakkala on pro gradu -tutkimuksessaan selvittänyt asiakaspalvelun laatua ja kehittämishaasteita julkisen sektorin palveluissa. Lomakekyselynä Vaasan työvoimatoimiston työnhakija-asiakkaille toteutetun selvityksen perusteella palvelun laatu sai suhteellisen hyvät arvoinnit palveluja käyttäviltä asiakkailta. Pakkala kuitenkin totesi, että asiakkaiden käsitykset saamastaan palvelusta ovat vain yksi peruste kehittää julkisia palveluja. (Pakkala 2008, 5.)

Henri Mattila on selvittänyt tutkimuksessaan kuinka laaja Kelan neuvontavervollisuus asiakaspalvelussa on. Tutkimus liittyi 1.1.2004 voimaan tulleeseen hallintolakiin. Neuvonta on yksi tärkeimmistä hyvän hallinnon piirteistä. Tutkimuksessa todettiin, että Kelassa neuvonnan tekee haastavaksi laaja, kaikkiin yhteiskuntaluokkiin ulottuva

asiakaskunta sekä niin ikään laaja ja monimutkainen sosiaalietuuksien lainsäädäntö. Mattila tutki ylimpien laillisuudenvälvojen ratkaisuja viranomaisten toimintaa koskevista kanteluista ja vahingonkorvausvaatimuksista. Ratkaisuissa kiinnitettiin huomiota muun muassa seuraaviin asiakaspalvelun työntekijälle asetettaviin vaatimuksiin: tehtävien suorittamisen huolellisuus, palvelualttius, asiakkaan huomioiminen ja kunnioitettava käytös asiakasta kohtaan. Lisäksi ratkaisuissa korostui asiakaspalvelun työntekijän oma-aloitteisuus asian hoitamisessa. Tällä voidaan varmistaa asiakkaan oikeuksien toteutuminen. Myös selkeä ja yksiselitteinen kielellinen ilmaisutapa varmistaa sen, ettei asiakkaalle synny vääriä odotuksia. (Mattila 2004, 7, 123 - 124.)

Juhani Turtiainen on tarkastellut akateemisessa väitöskirjassaan laatutyön erityispiirteitä julkisen hallinnon palveluissa. Väitöskirjan yhteenvedona todettiin, että asiakastytyväisyys ei kerro palvelun laadusta paljonkaan, vaan laatu asiakaspalvelussa on vuorovaikutusta. Turtiainen totesi julkisen hallinnon laaduntarkastelun erityispiirteenä olevan – verrattuna yritystoiminnan laaduntarkasteluun sellaisen, että julkisella sektorilla laatu saa oikeudenmukaisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasapuolisuuden ulottuvuudet. (Turtiainen 2000, 97 - 98.) Aikaisempia tutkimuksia on esitelty liitteessä 1.

## 5.2 Havainnointi tutkimusmenetelmänä

Tutkimuksen menetelmänä on tarkkaileva havainnointi. Se tarkoittaa, että tutkija ei osallistu tutkimuskohteensa toimintaan, vaan asettuu tutkimuskohteeseensa nähden ulkopuoliseksi tarkkailijaksi. Tarkkaileva havainnointi sopii menetelmäksi ennakoimattomia ja nopeasti muuttuvia tilanteita, kuten asiakasvirtoja tutkittaessa. (Vilka 2006, 43.)

Havainnointi on yksi laadullisen tutkimuksen tiedonkeruu menetelmä. Havainnointi on perusteltu tiedonkeruumenetelmä esimerkiksi silloin, kun tutkittavasta ilmiöstä tiedetään vähän. Asiat myös nähdään havainnoinnissa ikään kuin oikeissa yhteyksissään. Lisäksi havainnoinnilla voidaan monipuolistaa tutkittavasta ilmiöstä saatuja tietoja. (Tuomi & Sarajärvi 2009, 81.)

Tässä tutkimuksessa tutkija ei osallistunut tutkimuskohteensa toimintaan, vaan tarkkaili tilannetta ulkopuolisena. Asiakkaille kerrottiin palvelun laadun tutkimuksesta asiakaspalvelupisteeseen kiinnitetyllä tiedotteella ”palvelun laadun tutkimus käynnissä”. Asiakkaat eivät kysyneet lisätietoja meneillään olevasta tutkimuksesta. Tutkija



kertoi asiakkaille tarvittaessa, että meneillään olevassa palvelun laadun tutkimuksessa tutkitaan palveluneuvojan toimintaa, ei kerätä asiakkaiden tietoja. Näin toimittiin, mikäli tutkija jäi kahden asiakkaan kanssa palveluneuvojan poistuessaa palvelutilanteesta ottaakseen esimerkiksi kopioita.

Havainnoinnin apuna käytettiin havainnointimittaria (liite 3). Mittari on laadittu tätä tutkimusta varten käyttäen apuna Kelan itselleen asettamia kriteerejä, mitä palvelutilanteessa tulee tapahtua (palvelumalli, kuva 4). Lisäksi mittaria varten on hyödynnetty tässä tutkimuksessa esiteltyjen aikaisempien tutkimusten ja kirjallisuuden palvelun laadun kriteerejä. Havainnointimittaria ei ole aikaisemmin käytetty, joten se testattiin etukäteen. Testauksen jälkeen todettiin, että kaikkia kriteerejä ei ollut mahdollista havaita palvelutilanteessa, joten tutkimuksen luotettavuuden lisäämiseksi mittariin lisättiin sarake ”ei havaittu”.

### 5.3 Teemahaastattelu tutkimusmenetelmänä

Toisena menetelmänä tutkimuksessa käytettiin teemahaastattelua. Tarkoituksena oli haastattelujen avulla selvittää palveluneuvojan oma arvio palvelutilanteen onnistumisesta. Teemahaastatteluissa eli puolistrukturoiduissa haastatteluissa edetään etukäteen valittujen teemojen varassa (Tuomi ym. 2009, 75).

Haastattelulla tarkoitetaan henkilökohtaista haastattelua, jossa haastattelija esittää suullisia kysymyksiä. Haastattelu on joustava tiedonhankintamuoto esimerkiksi postikyselyyn nähden, sillä haastattelijalla on mahdollisuus oikaista väärinkäsityksiä, selvittää ilmausten sanamuotoja ja käydä keskustelua. On eettisesti perusteltua antaa haastateltavalle etukäteen tieto ainakin haastattelun aiheesta. (Tuomi ym. 2009, 73).

Haastattelukysymykset on laadittu tutkimuskysymyksien avulla ja ne on esitelty liitteessä 2. Kaikki haastattelut nauhoitettiin palveluneuvojien suostumuksella.

### 5.4 Aineisto ja sen analyysi

Tutkimusaineisto kerättiin syksyllä 2010. Kymenlaaksossa työskentelevistä seitsemästä päätyökseen asiakaspalvelua tekevistä palveluneuvojista havainnointiin ja haastateltiin kuusi. Yksi havainnointi ei toteutunut, koska palveluneuvoja ei ollut työssä havainnointipäivänä, eikä uutta havainnointia saatu aikataulutettua havainnoijan poissa-

olosta ja muista tehtävistä johtuvista syistä. Palveluneuvoja pyydettiin etukäteen osallistumaan tutkimukseen, ja he saivat tietää etukäteen, että kysymyksessä on palvelun laadun tutkimus, jossa havainnoidaan palveluneuvojan toimintaa kolmen asiakastilanteen verran. Lisäksi palveluneuvojat saivat tietää, että heitä haastatellaan lyhyesti havainnoinnin jälkeen palvelutilanteiden onnistumiseen liittyen. Palveluneuvojat eivät saaneet tutkijalta palautetta onnistumisestaan, vaan palveluneuvojaa pyydettiin itse kertomaan oman näkemyksensä palvelutilanteen onnistumisesta.

Havainnointiaineisto analysoitiin PASW Statistics 18 -tilasto-ohjelmalla. Vaikka tutkimus on laadullinen, oli määrällinen analyysi erittäin strukturoidun havainnointimittarin avulla mahdollista. Aineisto kuvataan prosentteina sekä frekvenssijakautumina. Tuloksista on laskettu myös keskiarvoja. Tulokset esitetään sekä sanallisesti että graafisesti. Tutkimustulosten luotettavuutta pohditaan seuraavassa luvussa.

Haastatteluaineisto analysoitiin litteroinnin jälkeen sisällönanalyysia käyttäen. Sisällönanalyysia voidaan pitää perusanalyysimenetelmänä, jota voidaan käyttää lähes kaikissa laadullisissa tutkimuksissa. Analyysin tarkoituksena on luoda sanallinen ja selkeä kuvaus tutkittavasta ilmiöstä. (Tuomi ym. 2009, 91, 108.)

Haastatteluaineistosta etsittiin tutkimuskysymysten valossa kiinnostavaa aineistoa, joka eroteltiin, merkittiin ja kerättiin yhteen. Sen jälkeen aineisto ryhmiteltiin teemojen mukaan. (Tuomi ym. 2009, 92 - 93.) Teemoina toimivat palvelutilanteen osa-alueet sekä palvelutilanne kokonaisuutena. Aineisto esitellään sanallisesti käyttäen myös suoria lainauksia.

## 5.5 Tutkimuksen luotettavuus ja eettisyys

Havainnoinnissa tavoitteena on, että tutkittavien toiminta olisi mahdollisimman luontevaa (Vilkka 2006, 57). Havainnoija toimii Kymenlaakson vakuutuspiirissä esimiehenä, jolla saattoi olla vaikutusta tutkimuksen luotettavuuteen. Mahdollisesti juuri havainnoijan esimiesaseman vuoksi osa palveluneuvojista kertoi haastattelutilanteessa jännittäneensä havainnointia, minkä vuoksi joitakin palvelumallissa sovittuja asioita saattoi jäädä toteutumatta. Toisaalta palveluneuvojat saattoivat myös pyrkiä tavallista parempaan palveluun havainnointitilanteessa johtuen havainnoijan asemasta työyhteisössä. Aikaisemmista tutkimuksista löytyy kuitenkin näitä tutkimustuloksia tukevia

seikkoja, joten tutkimustulokset ovat tutkijan työyhteisöllisestä asemasta huolimatta luotettavat.

Palveluneuvoja on havainnoitu ennenkin, joten menetelmänä havainnointi ei ollut palveluneuvojille uusi. Aikaisemmilla havainnoinneilla on selvitetty palveluneuvojille asetettujen henkilökohtaisten tavoitteiden toteutumista. Nämä havainnoinnit on suorittanut palveluneuvojan lähiesimies.

Palveluneuvojilta pyydettiin suostumus tutkimukseen osallistumisesta. Asiakkailta suostumusta ei pyydetty, koska heidän tietojaan ei kerätty tutkimuksessa. Tutkimusluvan antoi Kymenlaakson vakuutuspiirin johtaja.

Tutkimuksen luotettavuuteen pyritään tuotetun tiedon kriittisellä perustelulla. Luotettavuuteen vaikuttaa myös tutkimusmenetelmien hallinta. (Pietarinen 2002, 59, 65.) Tutkija on käyttänyt havainnointia työkaluna työssään sekä toiminut Kelassa asiakaspalvelun havainnointikouluttajana vuosina 2008 - 2010.

Tutkija vaikuttaa tutkimuskohteensa elämään, joten tutkimuksessa tiedostettiin tutkimuksen ja tutkimustulosten seuraukset tutkimuskohteelle (Vilkkä 2006, 57). Havainnoinnit ja haastattelut toteutettiin tutkimuskohteena olevien palveluneuvojien suostumuksella. Tutkimus toteutettiin muutenkin hyvää tieteellistä käytäntöä noudattaen. Hyvän tieteellisen käytännön mukainen toimintatapa noudattaa rehellisyyttä, yleistä huolellisuutta ja tarkkuutta tutkimustyössä, tulosten tallentamisessa ja esittämisessä sekä tutkimuksen ja niiden tulosten arvioinnissa (Kuula 2006, 34; Karjalainen, Launis, Pelkonen & Pietarinen 2002, 386).

Tutkimuksen tulokset esitetään siten, että yksittäistä palveluneuvojaa ei ole mahdollista tunnistaa. Pienen aineistokoon vuoksi ja tunnistamiskin minimoimiseksi, tutkimuksessa ei käytetä taustamuuttujia, kuten palveluneuvojan ikää, palvelusvuosi, koulutustaustaa tai toimipaikkaa. Aineiston sisältö ei suoraan keskity tutkittavien elämään, joten aineisto on anonymisoitavissa poistamalla tutkittavien nimitiedot (Kuula 2006, 113). Myös tulosten esittelyssä käytettyjen suorien lainausten esittämisessä on huomioitu, ettei kielen murteen tai käytettyjen sanojen perusteella voi tunnistaa yksittäistä palveluneuvojaa. Myöskään yksittäisen Kelan toimiston tuloksia ei julkaista pienen otoksen vuoksi, vaan tulokset esitetään Kymenlaakson tasolla. Tutkimusaineis-

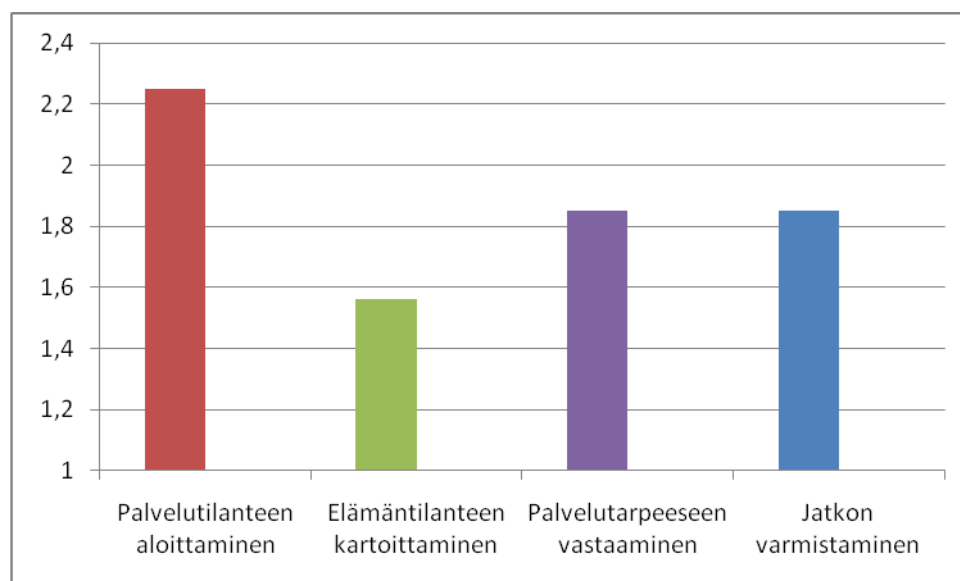
toa käytetään vain tutkimustarkoituksessa, eikä aineistoa tai sen osia luovuteta ulkopuolisille (Kuula 2006, 115).

## 6 TUTKIMUSTULOKSET

### 6.1 Tutkimushavainnointien tulokset

Tutkimuksessa oli mukana yhteensä 6 palveluneuvojaa. Jokaista palveluneuvojaa kohden havainnoitiin kolme asiakastilannetta, joten yhteensä asiakastilanteiden kokonaismäärä nousi kahdeksaantoista (18). Palvelutilanteet arvioitiin asteikolla 1 – 3 (1 = heikko, 2 = tyydyttävä, 3 = hyvä/erinomainen).

Palvelutilanne jaettiin neljään kohtaan, joita olivat A. palvelutilanteen aloittaminen, B. elämäntilanteen kartoittaminen, C. palvelutarpeeseen vastaaminen ja D. jatkon varmistaminen. Palvelutilanteen aloittaminen onnistui keskimäärin parhaiten ja heikoiten palvelutarpeesta keskusteleminen. Kuvassa 5 on esitelty palvelutilanteen eri osa-alueiden onnistuminen keskiarvoina.



Kuva 5. Palvelutilanteen osa-alueiden onnistumiset keskiarvoina kuvattuna

#### 6.1.1 Palvelutilanteen aloittaminen

Palvelutilanteen aloitus jaettiin neljään alueeseen, jotka poimittiin palvelumallista (kuva 4). Alueet olivat 1. selkeä ja luonteva vastaanotto sekä tunnelman luonti, 2. il-

mapiirin turvallisuus ja yhdenvertaisuus, 3. varmuuden lisääminen ottamalla tilanne haltuun ja 4. henkilöllisyyden varmentaminen. Taulukossa 1 esitellään palvelutilanteen aloittamisen onnistuminen keskiarvoina sekä keskihajonta ja reliabiliteetti.

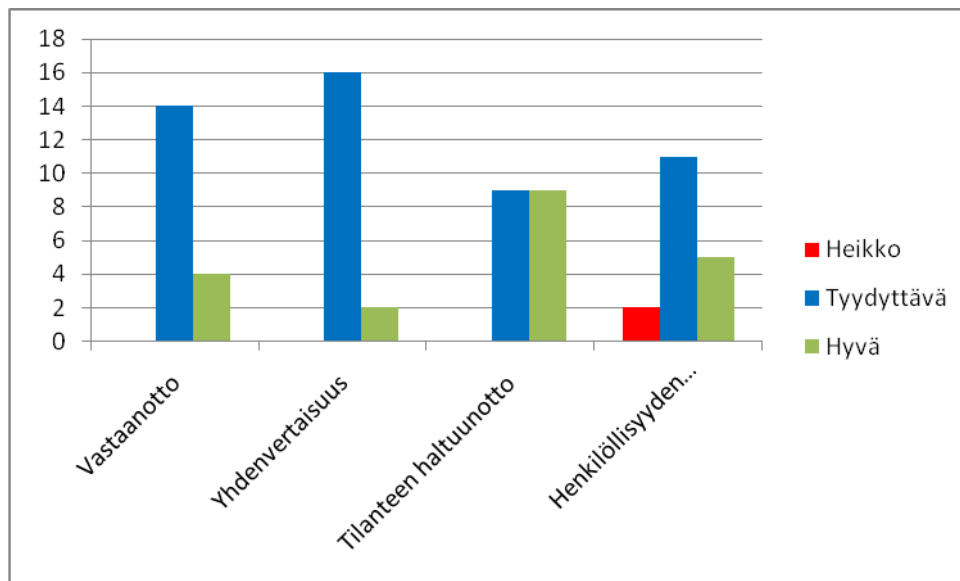
Taulukko 1. Palvelutilanteen aloittamisen osa-alueet. Kuvattuina ovat keskiarvo, keskihajonta ja reliabiliteetti (Cronbach's Alpha)				
Havainnoinnin osa-alueet	Keskiarvo	Keskihajonta	N	Cronbach's Alpha
Varmuus ja tilanteen haltuunotto	2,50	,514	18	
Vastaanotto ja tunnelma	2,22	,428	18	
Ilmapiiri ja yhdenvertaisuus	2,11	,323	18	
Henkilöllisyyden varmentaminen	2,17	,618	18	
Palvelutilanteen aloittaminen	2,25			,519

Hyvään palvelutilanteen aloitukseen ja asiakkaan vastaanottamiseen kuuluu asiakkaan huomioiminen hymyllä, tervehdyksellä, silmiin katsominen ja istumaan kehoitus. Näin tapahtui neljässä palvelutilanteesta kahdeksastatoista. Suurin osa palvelutilanteista (78 %) aloitettiin tyydyttävällä tavalla, jossa asiakasta tervehdittiin, mutta muutoin palveluneuvoja ei ollut aktiivinen palvelutilanteen aloituksessa. Heikkoja suorituksia asiakkaan vastaanotoissa ei ollut yhtään.

Kahden palvelutilanteen aloituksessa välittyi palveluneuvojan kunnioittava käytös asiakasta kohtaan. Lopuissa palvelutilanteissa palveluneuvojan käytös oli asiallista. Asiallinen käytös ei ollut epäkunnioittavaa tai välinpitämätöntä, mutta se jätti arvostuksen kuitenkin tyydyttäväksi. Kunnioittavaksi käytös luokiteltiin silloin, kun palvelutilanteesta välittyi erityinen tunnelma asiakkaan tärkeydestä. Pääsääntöisesti kunnioittavan käytöksen välittymistä oli vaikea havaita.

Palvelutilanne otettiin hyvin haltuun 50 % asiakastilanteissa. Hyvään haltuunottoon kuuluu aktiivinen palvelutilanteen avaus kysymällä esimerkiksi ”Miten voin auttaa?” tai ”Minkälaista asiaa teillä olisi?”. Toinen puoli asiakastilanteista otettiin haltuun tyydyttävästi. Tyydyttävissä tilanteissa palveluneuvoja jäi odottamaan, että asiakas kertoo oma-aloitteisesti asiansa.

Kelassa asioivalta asiakkaalta tulee varmistaa henkilöllisyys. Henkilöllisyys varmistettiin lähes aina, vain kahdessa tapauksessa henkilöllisyyttä ei varmistettu. Asiakkaan henkilöllisyys varmistettiin ja asiakkaan tiedot avattiin tietokoneelle tyydyttävällä tavalla 61 % tapauksista. Hyvään suoritukseen pääsi 5 asiakastilannetta (28 %). Hyvään suorituksen nosti edellisten vaatimusten lisäksi se, että asiakkaalle kerrottiin, mitä tietoja koneelta tarkistettiin.



Kuva 6. palvelutilanteen aloittaminen, havainnot lukumäärinä

Suurin osa palvelutilanteen aloituksen osa-alueista oli tyydyttävällä tasolla (kuvio 5). Heikkoja suorituksia oli vain henkilöllisyyden varmistamisessa. Osa-alueista parhaiten hyvälle tasolle nousi palvelutilanteen haltuunotto.

Palvelutilanteen aloituksesta laskettiin keskiarvosummamuuttaja. Keskiarvosummamuuttuja muodostettiin laskemalla yksittäiset palvelutilanteen aloituksen muuttujat yhteen ja jakamalla niiden lukumäärällä. Muuttujat mittasivat riittävän hyvin palvelutilanteen aloitusta reliabiliteetin (Cronbach's Alpha) ollessa 0,519. Tutkimuksen reliabiliteetti tarkoittaa mittaustulosten toistettavuutta eli kykyä antaa ei-sattumanvaraisia tuloksia (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 2009, 231). Reliabiliteetin voidaan katsoa olevan riittävän hyvä, kun Cronbach's Alpha on yli 0,6 (Metsämuuronen 2003, 47). Keskiarvosummamuuttujilla mitaten palvelutilanteen aloituksista kokonaisuutena

viisi (27,8 %) oli hyvää ja 13 (72,2 %) tyydyttävää (ks. liite 4). Myös muista palvelutilanteen osa-alueista laskettiin keskiarvosummamuuttajat edellä kuvatulla tavalla.

### 6.1.2 Elämäntilanteen kartoittaminen

Elämäntilanteen kartoittaminen jaettiin kahdeksaan osa-alueeseen. Osa-alueet olivat 1. asiakkaan akuutin asian noteeraaminen, 2. asiakkaan motivointi vastaamaan palveluneuvojan kysymykseen, 3. isot kysymykset, 4. tarkentavat jatkokysymykset ja faktanhankintakysymykset, 5. aktiivinen kuuntelu ja selkeät muistiinpanot, 6. yhteenveto ja yhteisen ymmärryksen varmistaminen, 7. palvelutarvearvio ja vaihtoehtojen rajaaminen sekä 8. palvelupolun valinta mielessä. Taulukossa 2 on esitelty elämäntilanteen kartoittamisesta saatuja tuloksia. Elämäntilanteen kartoittaminen oli palvelutilanteen aloitusta heikompaa. Kokonaisarvosana oli 1,56. Palveluneuvojan tekemää palvelutarvearviota ei pääsääntöisesti pystytty havaitsemaan havainnointitilanteessa. Kun keskiarvoa korjattiin jättämällä pois palvelutarvearviointi, saatiin uudeksi keskiarvoksi 1,75.

Taulukko 2. Elämäntilanteen kartoittamisen osa-alueet. Kuvattuina ovat keskiarvo ja keskihajonta.

Havainnoinnin osa-alueet	Keskiarvo	Keskihajonta	N
Palvelupolun valinta	2,22	1,309	18
Akuutin asian noteeraaminen	2,11	,323	18
Tarkentavat kysymykset	2,11	,583	18
Aktiivinen kuuntelu	1,61	,979	18
Isot kysymykset	1,56	,784	18
Motivointi	1,44	,856	18
Yhteenveto ja yhteinen ymmärrys	1,17	,618	18
Palvelutarvearvio	0,22	,732	18
Elämäntilanteen kartoittaminen	1,56		

Hyvällä tasolla palveluneuvoja noteeraa asiakkaan akuutin asian, mutta ei ala suoraan hoitamaan sitä, vaan selvittää ensin asiakkaan kokonaistilanteen. Tämä toteutui kahdessa (11 %) tapauksessa kahdeksastatoista. Suurin osa (89 %) asiakastilanteista jäi

tyydyttäväksi, koska asiakkaan akuuttia asiaa alettiin hoitaa ilman perehtymistä asiakkaan kokonaistilanteeseen.

Yhdessä tapauksessa asiakasta motivoitiin vastaamaan palveluneuvojan esittämiin kysymyksiin. Motivoiminen tarkoittaa, että palveluneuvoja selittää asiakkaalle, minkä vuoksi hän esittää joitakin kysymyksiä asiakkaan tilanteesta ja mitä etua siitä asiakkaalle olisi. Puolet tapauksista (50 %) oli tyydyttävällä tasolla, sillä asiakkaalle ei kerrottu, minkä vuoksi kysymyksiä esitettiin. Loput olivat heikolla tasolla tai motivointia ei kyetty havaitsemaan, mikä tarkoittaa, ettei sitä varmuudella tapahtunut.

Elämäntilannetta kartoittavat isot kysymykset ovat m-kirjaimella alkavia kysymyslauseita kuten, ”Millainen tilanteenne tällä hetkellä on?”, ”Miten asutte?”, ”Millainen perhe teillä on?” tai ”Milloin aloitatte työn?”. Isoon kysymykseen ei voi vastata yhdellä sanalla, joten palveluneuvoja saa kerättyä asiakkaasta mahdollisimman paljon tietoa kokonaistilanteen kartoittamiseksi. Kolme asiakastilannetta (17 %) pääsi hyvälle tasolle, mikä tarkoittaa, että palveluneuvoja laajensi asiakkaan asiaa kysymyksillään kartoittaen samalla asiakkaan elämäntilannetta. Näin palveluneuvoja keräsi tietoa, jotta pystyi suosittelemaan asiakkaalle hänen elämäntilanteen mukaista ratkaisua tai tarjoamaan mahdollisuutta hakea jotakin etuutta, jota asiakas ei itse osannut kysyä. Kuitenkin 61 % asiakastilanteista jäi heikolle tasolle eli asiakkaan elämäntilannetta ei kartoitettu, eikä asiaa, jota asiakas oli tullut kysymään laajennettu muihin Kelan etuuksiin. Tyydyttävälle tasolle pääsi 22 % tapauksista. Näissä palveluneuvoja esitti laajentavia, elämäntilannetta kartoittavia kysymyksiä palvelutilanteen kuluessa tai sen lopuksi, mutta keskustelu jäi pinnalliseksi tai palvelutarpeesta keskusteleminen alkoi uudelleen alusta.

Tarkentavia kysymyksiä palvelutilanteissa esiintyi enemmän. Ne liittyivät pääasiassa asiakkaan esille ottamiin asioihin, mikä tarkoitti arvioinnissa tyydyttävää tasoa (67 %). Hyvällä tasolla (22 %) palveluneuvoja teki muitakin tarkentavia kysymyksiä kuin ainoastaan asiakkaan esille ottamiin asioihin liittyviä. Heikolla tasolla (11 %) palveluneuvoja ei juuri kysynyt mitään, vaan asiakas sai sitä, mitä hän osasi kysyä.

Aktiivinen kuuntelu toteutui kahdessa asiakastilanteessa. Aktiivinen kuuntelu näkyi havainnointitilanteessa siten, että palveluneuvoja viittasi puheessaan asiakkaan aikaisemmin kertomiin asioihin. Hän myös käytti muistiinpanoja muistinsa tukena. Kuuntelu oli tyydyttävällä tasolla 61 % tilanteissa. Tyydyttävällä tasolla palveluneuvoja



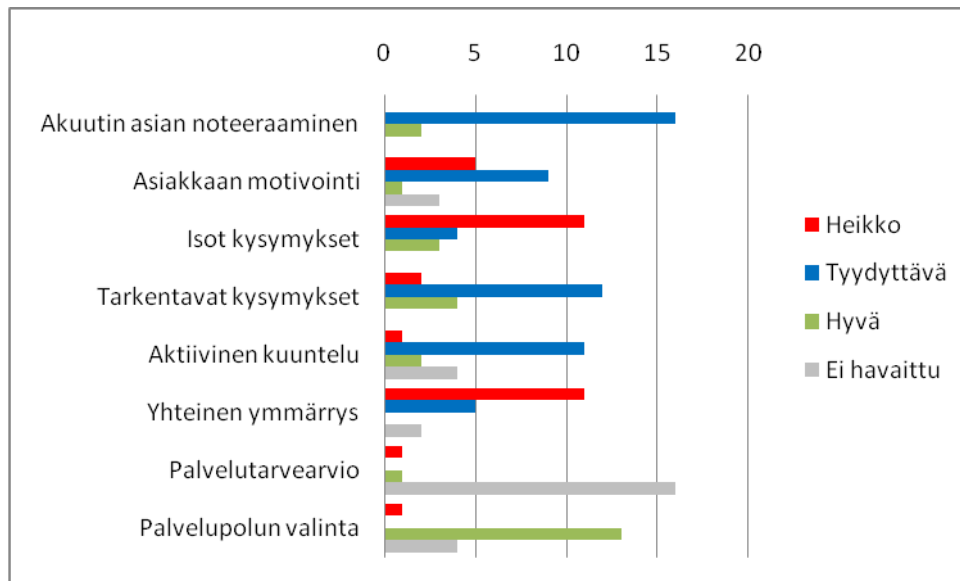
saattoi kysyä uudelleen jo asiakkaan kertomia asioita. Kuunteleminen oli heikolla tasolla ainoastaan yhdessä asiakastilanteesta. Kuunteleminen katsottiin heikoksi, kun palveluneuvoja esimerkiksi etsi tietoa koneeltaan samaan aikaan, kun asiakas puhui. Kaikissa tapauksissa aktiivista kuuntelua ei voitu havaita. Se saattoi johtua siitä, että palvelutilanne oli kestoltaan lyhyt ja keskittyi pääasiassa akuutin asian hoitamiseen.

Yhdessäkään palvelutilanteesta ei tehty yhteenvetoa ja varmistettu yhteistä ymmärrystä asiakkaan kokonaistilanteesta. Tässä kohdassa palveluneuvoja olisi vielä voinut osoittaa aktiivista kuuntelua, kun olisi kerrannut asiakkaalle elämäntilanteen kartoittamisessa kootut asiat. Asiakastilanteista 28 % prosenttia hoidettiin yhteisen ymmärryksen varmistamisen osalta tyydyttävällä tavalla. Tyydyttävissä asiakastilanteissa palveluneuvoja saattoi palvelutilanteen kuluessa varmistaa, että on ymmärtänyt asiakkaan kertoman oikein, mikä sekin oli hyvä, mutta ei kuitenkaan enää nostanut osa-aluetta arvioinnissa hyvälle tasolle. Yli puolet palvelutilanteista (61 %) oli kuitenkin heikolla tasolla, koska yhteistä ymmärrystä ei varmistettu.

Palvelutarvearvion tekeminen ja vaihtoehtojen rajaaminen tapahtuu palveluneuvojan mielessä, joten 16/18 asiakastilanteesta sitä ei pystytty havaitsemaan. Ainoastaan kahdessa tapauksessa palvelutarvearvion ja asiakkaan henkilökohtaiset mahdollisuudet asian hoitamiseen pystyttiin havaitsemaan. Toinen tapaus näistä oli hyvällä tasolla ja toinen heikolla. Hyvälle tasolle voitaisiin arvioida tilanteita, joissa asiakkaalle esimerkiksi suositeltaisiin tulkkia kieliongelman vuoksi tai omaisen hoitaessa asiaa suositeltaisiin yksilöityä valtakirjaa Kela-asioiden hoitamiseen.

Myös palvelupolun valinta tapahtuu palveluneuvojan mielessä. Palvelupolun valinta oli kuitenkin helpommin havaittavissa, sillä hyvällä tasolla palvelutilanne hoidettiin heti, eikä se kestänyt kohtuutonta aikaa tai asiakkaalle suositeltiin ajanvarausta heti palvelutarpeen kartoittamisen jälkeen, eikä palvelutilanteen kestoä pitkitetty turhaan. Hyvälle tasolle voitiin arvioida 89 % tapauksista. Yhdessä asiakastilanteesta asiakkaalle suositeltiin ajanvarausta, mikä vaikutti havainnoitsijan mielestä oikealta ratkaisulta, asiakasta ei kuitenkaan saatu vakuuttumaan sen tarpeellisuudesta. Kuten aikaisemmin teoriaosuudessa todetaan, asiakas valitsee Kelan tarjoamista palvelukanavista itselleen parhaiten sopivan tavan asioida. Asiakkaalla on oikeus kieltäytyä, vaikka hänelle suositeltaisiin ajanvarausta. Palvelutilannetta ei kuitenkaan pysytty hoitamaan

ilman ennakkovalmistautumista, eikä asiakastilanne sen vuoksi enää edennyt. Lopulta asiakas vakuuttui ajanvarauksen tarpeellisuudesta ja hänelle varattiin uusi palveluaika.



Kuva 7. Elämäntilanteen kartoittaminen, havainnot lukumäärinä

Elämäntilanteen kartoittamisen osa-alueista eniten hyviä suorituksia tuli palvelupolun valinnassa. Heikoiten osa-alueista onnistui yhteenveto elämäntilanteesta keskustelemista, jolloin palveluneuvojan olisi tullut varmistaa yhteinen ymmärrys. Tällä osa-alueella ei ollut yhtään hyvälle tasolle yltävää suoritusta. Sen sijaan asiakkaan tilannetta kartoittavien isojen kysymysten esittämisessä oli myös hyviä suorituksia. Pääosa suorituksista jäi kuitenkin heikolle tasolle.

Elämäntilanteen kartoittamisesta ei saatu muodostettua keskiarvosummamuuttujaa näillä muuttujilla, koska reliabiliteetti jäi alle 0,5 (ks. muuttujat kuvasta 7). Seuraavat muuttujat poistamalla, saatiin summamuuttaja muodostettua ja reliabiliteetti nousemaan: yhteenveto ja yhteisen ymmärryksen varmistaminen, palvelutarvearvio ja vaihtoehtojen rajaaminen sekä palvelupolun valinta mielessä. Nämä osa-alueet poistamalla saatiin reliabiliteetiksi (Cronbach's Alpha) 0,740. Jäljelle jääneet muuttujat mittasivat elämäntilanteen kartoittamista erittäin hyvin.

Keskiarvosummamuuttajilla mitaten elämäntilanteen kartoittaminen kokonaisuutena oli hyvällä tasolla kolmessa tapauksessa (16,7 %), tyydyttävällä yhdeksässä (50 %) tapauksessa ja heikolla tasolla kuudessa (33,3 %; ks. liite 4) tapauksessa.

### 6.1.3 Palvelutarpeeseen vastaaminen

Palvelutarpeeseen vastaaminen koostuu seitsemästä osa-alueesta. Osa-alueet ovat 1. palvelun hoitaminen heti tai eteneminen prosessin mukaisesti, 2. selkeät ohjeet ja ehdotukset etenemiselle, 3. perustelut ja suosittelu asiakkaan elämäntilanne huomioon, 4. jämäkkä ja järjestelmällinen ote palvelutilanteen eteenpäin viemisessä, 5. asiakkaan mahdollisen epäilyn käsittely, 6. asiakkaan ohjaaminen tarkoituksen mukaiseen palvelukanavaan ja 7. kirjaaminen järjestelmiin.

Taulukkoon 3 on koottu palvelutarpeeseen vastaamisen keskiarvot, keskihajonta sekä reliabiliteettia kuvaava luku. Parhaiten kyseisen kohdan osa-alueista onnistui keskiarvolla mitattuna palvelun hoitaminen heti tai eteneminen prosessin mukaisesti. Se tarkoittaa, että palveluneuvojat tunnistavat hyvin tilanteet, jotka voidaan hoitaa heti välittömässä asiakaspalvelussa sekä tilanteet, joissa tulee edetä muulla tavoin. Palvelutarpeeseen vastaamisen kokonaiskeskiarvo oli 1,85. Keskiarvo sisältää myös asiakkaan mahdollisen epäilyn käsittelyn. Sitä ei kuitenkaan pystytty havaitsemaan kahdessatoista (12/18) tapauksessa, joten korjattu keskiarvo ilman tätä osa-aluetta on 2,03.

Taulukko 3. Palvelutarpeeseen vastaaminen. Kuvattuina ovat keskiarvo, keskihajonta ja reliabiliteetti (Cronbach's Alpha)

Havainnoinnin osa-alueet	Keskiarvo	Keskihajonta	N	Cronbach's Alpha
Palvelun hoitaminen	2,78	,732	18	
Perustelut elämäntilanne huomioon	2,06	,639	18	
Jämäkkä ja järjestelmällinen ote	2,06	,725	18	
Selkeät ohjeet ja ehdotukset	1,89	1,079	18	
Kirjaaminen järjestelmiin	1,83	,618	18	
Palvelukanavaohjaus	1,56	,856	18	
Epäilyn käsittely	0,78	1,166	18	
Palvelutarpeeseen vastaaminen	1,85			,652

Kohdassa palvelun hoitaminen heti tai eteneminen prosessin mukaisesti voitiin lähes kaikki palvelutilanteet (89 %) arvioida hyvälle tasolle. Hyvällä tasolla palveluneuvoja

tunnistaa tilanteet, jotka voidaan hoitaa välittömässä asiakaspalvelussa sekä tilanteet, joissa tulee edetä muulla tavalla, esimerkiksi varaamalla uusi palveluaika.

Palveluneuvojat antoivat selkeät ohjeet ja ehdotukset etenemiselle kuudessa (33 %) palvelutilanteessa. Tyydyttävällä tasolla (39 %) palveluneuvoja ehdotti ja ohjeisti, mutta ohjeistus ei ollut selkeä. Loput arvioitiin heikolle tasolle tai arviointia ei voitu tehdä.

Neljässä palvelutilanteessa (22 %) palveluneuvoja selvitti asiakkaalle asiaan liittyvät vaihtoehdot perustellen ratkaisua asiakkaan elämäntilanteen mukaan. Asiakas tarvitsee hänen elämäntilanteeseen liittyvät ja kytkeytyvät vaihtoehdot, mutta 61 % palvelutilanteista asiakas sai vaihtoehdot yleisellä tasolla, mikä luokiteltiin tutkimuksessa tyydyttäväksi suoritukseksi. Palveluneuvoja selvitti kyllä asiaan liittyvät vaihtoehdot, mutta ei kytenyt niitä asiakkaan elämäntilanteeseen. Heikolla tasolla (17 %) vastaukset olivat täysin yleisellä tasolla, ja asiakkaan tehtäväksi jäi arvioida, mitkä vaihtoehdot koskivat häntä.

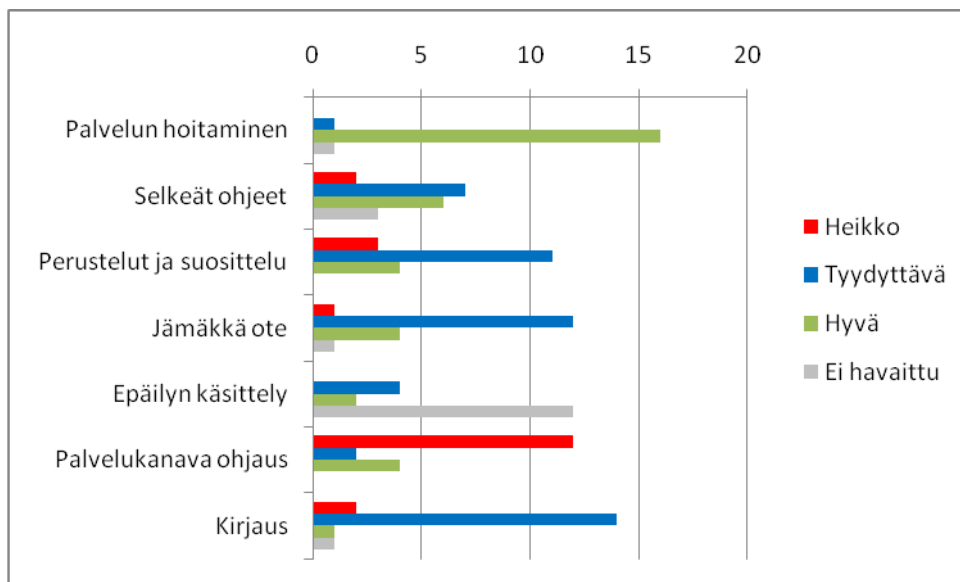
Palveluneuvojan työskentelyote voitiin arvioida jämäkäksi ja järjestelmälliseksi, kun palveluneuvoja eteni asiasta toiseen loogisesti viitaten samalla asiakkaan kertomaan elämäntilanteestaan. Tämä toteutui neljässä tapauksessa (22 %). Yli puolet tapauksista (67 %) arvioitiin tyydyttäväksi. Heikolla tasolla palvelutilanteen haltuunotto ei ollut onnistunut ja asiakas vei palvelutilannetta eteenpäin.

Asiakkaan mahdollista epäilyä ei pystytty havaitsemaan 67 % asiakastilanteissa. Syyinä tähän oli muun muassa se, että asiakas ei esittänyt epäilyjä, joita palveluneuvojan olisi tullut käsitellä. Hyvällä tasolla (11 %) palveluneuvoja käsitteli epäilyn perustellen. Tyydyttävällä tasolla puolestaan palveluneuvoja reagoi epäilyyn, mutta ei käsitellyt sitä enempää.

Palveluneuvojan tehtävänä on ohjata asiakas tarkoituksen mukaiseen palvelukanavaan, mikä tarkoittaa, että asiakkaalle kerrotaan mahdollisuudesta hoitaa Kela-asioitaan myös esimerkiksi puhelimessa, Internetissä tai vaikkapa postin välityksellä. Ohjausta ei kuitenkaan tapahtunut 67 % palvelutilanteista. Hyvään palvelukanavaohjaukseen kuuluu, että asiakas saa myös esitteen mukaansa esimerkiksi sähköisestä asiainnista tai puhelinpalvelusta. Hyvä ohjaus toteutui 22 %:ssa tapauksista. Lopuissa

palvelutilanteissa ohjaus oli tyydyttävällä tasolla, koska palvelukanavaohjaus jäi asiakkaan muistin varaan esitteen puuttuessa.

Asiakaskäynnin kirjaaminen Kelan tietojärjestelmään voidaan tehdä joko palvelutilanteen aikana tai palvelutilanteen Palveluneuvojat kirjasivat tiedot järjestelmiin pääsääntöisesti palvelutilanteen lopuksi, jolloin asiakas oli jo lähtenyt. Havainnointimittari ei taipunut tässä kohtaan havainnoitsijan tarpeeseen, vaan järjestelmiin kirjaaminen jouduttiin arvioimaan yleensä tyydyttävälle tasolle, sillä asiakkaalle ei voitu kertoa dokumentoinnin sisältöä, koska dokumentointi tapahtui yleensä asiakkaan jo poistuttua paikalta. Kuitenkin, jos palveluneuvoja kirjasi tiedot järjestelmiin tässä kohtaan, asiakkaalle tulisi kertoa, mitä hän tekee. Yhdessä tapauksessa kirjaaminen tapahtui palvelutilanteen aikana, jolloin palveluneuvoja kertoi asiakkaalle, mitä hän kirjoitti. Tämä tapaus arvioitiin hyvälle tasolle.



Kuva 8. Palvelutarpeeseen vastaaminen, havainnot lukumäärinä

Palvelutarpeeseen vastaamisessa jokaisella osa-alueella oli hyviä suorituksia. Pääsääntöisesti enemmistö suorituksista oli tyydyttäviä. Tällä osa-alueella yllättävän tuloksen antoi asiakkaan ohjaaminen tarkoituksen mukaiseen palvelukanavaan eli yllä mainitussa kuviossa kohta Palvelukanavaohjaus. Palvelukanavaohjaus jäi enemmistössä tapauksissa heikoiksi.

Palvelutarpeeseen vastaamisen osa-alueessa keskiarvosummamuuttujaa laskettaessa poistettiin seuraavat muuttujat: palvelun hoitaminen heti tai eteneminen prosessin mu-

kaisesti sekä kirjaaminen järjestelmiin. Näin osa-alueen reliabiliteetti (Cronbach's Alpha) saatiin nousemaan 0,732:teen. Valitut muuttujat mittasivat osa-aluetta hyvin.

Keskiarvosummamuuttujina esitettynä palvelutarpeeseen vastaaminen onnistui hyvin kolmessa (16,7 %) asiakastilanteessa, tyydyttävästi seitsemässä (38,9 %) ja heikosti kahdeksassa (44,4 %) asiakastilanteessa (ks. liite 4).

#### 6.1.4 Jatkon varmistaminen

Jatkon varmistamiseen eli palvelutilanteen päättämiseen kuuluvat 1. yhteenveto ja oleellisten asioiden kertaus, 2. tarkat jatkosuunnitelmat, 3. lopputervehdys ja 4. jälkityöt, kirjaukset ja arkistointi. Taulukossa 4. on esitelty tämän osa-alueen keskiarvotulokset sekä arvojen keskihajonta ja reliabiliteetti. Jatkon varmistamisesta parhaiten onnistuivat kirjaukset ja jälkityöt eli palveluneuvojat kirjasivat asiakkaan käynnin Kelan järjestelmiin. Heikoimman arvioinnin sai asioiden yhteenveto ja kertaus.

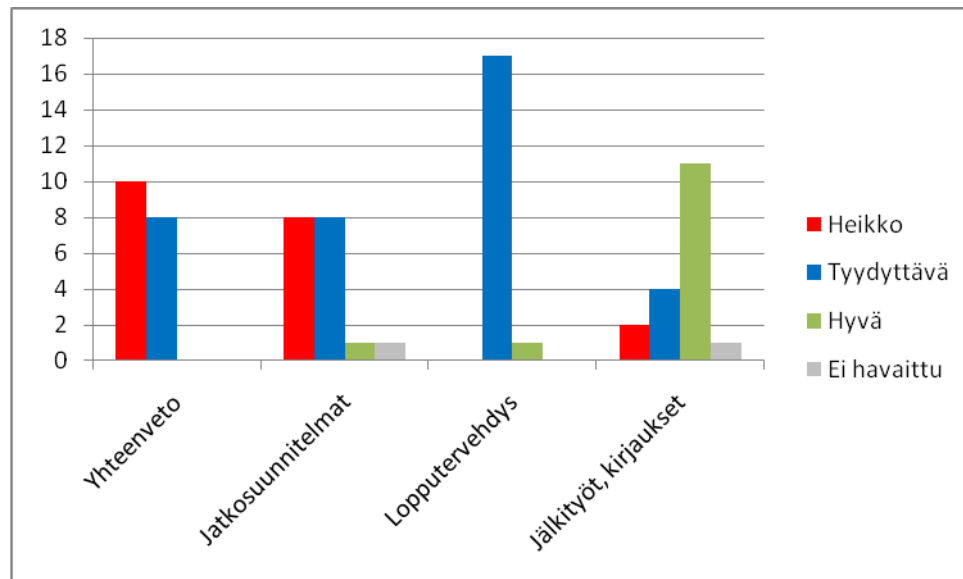
Taulukko 4. Jatkon varmistamisen osa-alueet. Kuvattuina ovat keskiarvo ja keskihajonta.			
Havainnoinnin osa-alueet	Keskiarvo	Keskihajonta	N
Jälkityöt ja kirjaukset	2,39	,916	18
Lopputervehdys	2,06	,236	18
Tarkat jatkosuunnitelmat	1,50	,707	18
Yhteenveto ja oleellisten asioiden kertaus	1,44	,511	18
Jatkon varmistaminen	1,85		

Yksi palvelutilanteen päättämisen tärkeimmistä osa-alueista on oleellisten asioiden kertaus sekä arvioidun käsittelyajan kertominen. Lisäksi hyvään jatkon varmistamiseen kuuluu, että asiakas saa mukaansa muistilapun. Muistilappu tarvitaan, kun hakemuksen liitteeksi tarvitaan vielä jotakin, tai jos asiakkaan tulee esimerkiksi tehdä vielä jotain, jotta asian käsittely etenisi. Yksikään palvelutilanteen päätös ei täyttänyt kaikkia edellä mainittuja vaatimuksia. Oleellisia asioita ei kerrattu riittävästi, mutta 44 % palvelutilanteissa asiakkaalle kerrottiin hakemuksen arvioitu käsittelyaika, mikä tarkoitti tyydyttävää tasoa. Loput palvelutilanteet luokiteltiin heikolle tasolle yhteenvetoon ja oleellisten asioiden kertaamisen osalta.

Palveluneuvojan tulee myös varmistaa, että asiakas on tietoinen, miten hänen asiansa käsittely jatkossa etenee ja mitä asiakkaan itsensä tulee vielä tehdä. Yksi palvelutilanne täytti nämä vaatimukset. Tyydyttäväksi ja heikoiksi jäi yhteensä 89 % tapauksista. Hyvän ja tyydyttävän tason erona on, että tyydyttävällä tasolla kerrotaan, mitä asiakkaan tulee jatkossa tehdä, kun taas hyvällä tasolla varmistetaan jälleen se, että molemmat ovat ymmärtäneet asian samalla tavalla.

Ystävällinen lopputervehdys toteutui kaikissa palvelutilanteissa. Yksi palvelutilanne päättyi kuitenkin mukavaan ja yksilölliseen toivotukseen, joka teki siitä erityisen ja nosti sen muita paremmaksi.

Palvelutapahtuman kirjaus Kelan järjestelmiin kuuluu palveluneuvojan työhön. Kaikki palvelutilanteet tulisi kirjata. Näin tapahtui 83 % palvelutilanteista. Hyvään kirjaukseen kuuluu oleellisten asioiden kirjaaminen, mikä toteutui 11 tapauksessa (61 %). Yhdessä palvelutapahtumassa kirjausta ei ehditty havaita ja kahdessa tapauksessa kirjausta ei tehty.



Kuva 9. Jatkon varmistaminen, havainnot lukumäärinä

Jatkon varmistamisessa eniten hyviä suorituksia tuli jälkitöistä ja kirjauksista. Muissa osa-alueissa hyviä suorituksia oli vain yksi lukuunottamatta palvelutilanteen yhteenvetoa, jossa hyväksi arvioituja suorituksia ei ollut lainkaan. Oleellisten asioiden kertaaminen ja jatkosuunnitelmien tekemisessä oli molemmissa paljon heikkoja suorituksia.

Jatkon varmistamisesta eli palvelutilanteen päättämisestä ei voitu muodostaa summa-muuttujaa, koska reliabiliteetti muuttujat yhdistämällä jäi alle 0,5. Muuttajat eivät yhdessä mitanneet hyvin jatkon varmistamista. Sen vuoksi jatkon varmistamisesta valittiin vain yksi muuttuja. Yhteenveto ja oleellisten asioiden kertaus mittasi parhaiten osa-aluetta, vaikka reliabiliteetti jäi silloinkin alhaiseksi (0,179).

#### 6.1.5 Tutkimushavainnointien tarkastelua

Havainnointien tulokset ristiintaulukoitiin toistensa kanssa. Seuraavassa esitellään tärkeiksi nousseita havaintoja.

Palvelutilanteen aloittamisessa asiakkaan vastaanottaminen oli useimmiten tyydyttävää. Tuloksista voitiin todeta, että kun palvelutilanteen aloituksessa asiakkaan vastaanotto oli tyydyttävällä tasolla, niin yli puolessa asiakastilanteissa ei asiakkaan asiaa onnistuttu laajentamaan isoilla kysymyksillä. Tästä voidaan päätellä, että tyydyttävä asiakkaan vastaanottaminen vaikuttaa onnistumiseen elämäntilanteen kartoittamisessa. Kuitenkaan hyvät asiakastilanteen aloitukset eivät automaattisesti tarkoittaneet hyvää asiakastilanteen eteenpäin viemistä muissa osa-alueissa. Isojen elämäntilannetta kartoittavien kysymysten puuttuminen johti tulosten mukaan myös heikkoon tai tyydyttävään loppuyhteenvetoon. Missään osa-alueessa onnistuminen ei taannut loppuyhteenvetoon onnistumista.

Tyydyttävä asiakkaan vastaanotto johti myös tyydyttävään lopputervehdykseen. Vaikka asiakkaan vastaanottaminen olisi arvioitu hyväksi, lopputervehdykset eivät kuitenkaan nousseet hyviksi. Pääosa asiakkaan vastaanotoista oli tyydyttäviä, kuten myös lopputervehdykset.

Hyvä tilanteen haltuunotto ja aktiivisuus palvelutilanteen eteenpäin viemisessä ei ristiintaulukoinnin tulosten mukaan taannut onnistumista akuutin asian noteeraamisessa ja palvelutilanteen jatkon eteenpäin viemisessä. Se tarkoittaa, että vaikka palveluneuvoja osoittaisi aktiivisuutta palvelutilanteen avaamisessa, ei sama aktiivisuustaso säily ilman panostusta. Ristiintaulukoinnin avulla ei löytynyt selittävää syytä siihen, minkä vuoksi asiakkaan ohjaaminen tarkoituksen mukaiseen Kelan palvelukanavaan jäi puuttumaan 12/18 asiakastilanteesta.



Ristiintaulukoimalla keskiarvosummamuuttujat (taulukko 5) voitiin havaita, että tilastollisesti palvelutilanteen aloituksen ja palvelutarpeeseen vastaamisen yhteydessä oli melkein merkitsevä ero (0,518). Heikko tai tyydyttävä palvelutilanteen aloitus johti aina tyydyttävään tai heikkoon palvelutarpeeseen vastaamiseen. Toisin sanoen kun palvelutilanteen aloitus ei ollut hyvällä tasolla, ei asiakas myöskään saanut hyvää vastausta palvelutarpeeseensa. Hyvällä aloituksella oli suurempi todennäköisyys onnistua palvelutarpeeseen vastaamisessa.

Taulukko 5. Palvelutarpeeseen vastaamisen ja palvelutilanteen aloituksen ka-summamuuttujien ristiintaulukointi. Havainnot esitetty lukumäärinä.				
		Aloittaminen		N
		Tyydyttävä	Hyvä	
Vastaaminen	Heikko	7	1	8
	Tyydyttävä	6	1	7
	Hyvä	0	3	3
	N	13	5	18

## 6.2 Tutkimushaastattelujen tulokset

Seuraavaksi tarkastellaan palveluneuvojien käsityksiä palvelutilanteiden onnistumisesta. Palveluneuvojien (N=6) haastattelut toteutettiin välittömästi tutkimushavainnointien jälkeen.

### 6.2.1 Palvelutilanteen aloittamisen onnistuminen

Palveluneuvojien itsensä mielestä palvelutilanteen aloitukset onnistuivat ihan hyvin tai normaalilla rutiinilla. Hyväksi palvelutilanteen aloituksen teki palveluneuvojien mielestä, kun asiakasta tervehdittiin, pyydettiin istumaan ja kertomaan, millä asialla hän on tullut toimistoon. Näin kuvasi kolme palveluneuvojaa. Kolme palveluneuvojaa kuitenkin odotti ja antoi asiakkaan aloittaa palvelutilanteen. He kokivat palvelutilanteen aloittamisen kysymällä esimerkiksi ”Miten voin auttaa?” hankalaksi. Näin vastanneet kokivat luontevammaksi tavaksi antaa asiakkaan aloittaa palvelutilanne. Palveluneuvojat kuitenkin tiesivät, että Kelan palvelumallin mukaan palvelutilanteen aloittaa pal-

veluneuvoja. Kaikki kuitenkin kertoivat yrittäneensä opetella aktiivisuutta palvelutilanteen avauksessa:

*”Tietyst mie nyt vähän ootin taas, et mitä se asiakas alottaa (kertomaan tilanteestaan). Siihen mie en kyl oo vielkään oppinut, että miten voisin palvella tai auttaa, et se ei vaan tuu minult. Et se on helpompaa, et se asiakas niinku tavallaan alottaa sen, et sit ite vaan siihen sanoo, että no saisko nähä kuvallisen henkkarin. Et se on melkein sit se oma alotus, tervehtimisen jälkeen tietenkin. Et kyl nyt päivää osaa sanoo.”*

### 6.2.2 Elämäntilanteen kartoittaminen ja asiakkaan yllättäminen

Kun palveluneuvojilta kysyttiin, miten he kartoittivat asiakkaan elämäntilanteen, kolme palveluneuvojaa kertoi katsovansa asiakkaan elämäntilanteen ensin Kelan järjestelmistä. Tietojen paikkansa pitävyyttä ei välttämättä tarkistettu asiakkaalta. Kelan tietojen paikkansa pitävyyteen luotettiin ja asiakkaan elämäntilanteen oletettiin olevan sama. Esimerkiksi työttömältä asiakkaalta selvitettiin työttömyyden jatkuminen sekä asumistuen maksu Kelan järjestelmistä.

Palveluneuvojat kertoivat, että siihen, kartoittavatko he asiakkaan elämäntilanteen vai eivät, vaikuttaa muun muassa asiakkaan asiointitiheys. Jos asiakas asioi useasti, ei elämäntilannetta yleensä kartoiteta. Yksi palveluneuvoja kertoi kysyvänsä usein käyvältä asiakkaalta mahdollisia muita asioita, jolloin asiakkaalle tulee mahdollisuus ottaa puheeksi muitakin asioita kuin pelkästään niitä, joita hän varsinaisesti tuli hoitamaan. Myös aikaisemmat kokemukset tietyn asiakkaan kanssa vaikuttavat siihen, miten asiakkaan elämäntilannetta selvitetään. Esimerkiksi haastavaksi koetun asiakkaan kohdalla pyritään hoitamaan akuuttia asia ja päättämään palvelutilanne heti sen jälkeen. Elämäntilanteen selvittäminen koettiin myös hankalaksi, jos asiakkaan puolesta asioi joku toinen. Haastatteluissa tuli myös esille asiakkaan oman aktiivisuuden vaikutus elämäntilanteen selvittämiseen. Jos asiakas oli itse omassa asiassaan aktiivinen, palveluneuvoja selvitti herkemmin myös mahdolliset muut elämäntilanteeseen vaikuttavat asiat.

Neljä palveluneuvojaa toi kuitenkin haastattelutilanteessa esille, mitä kysymyksiä heidän olisi kannattanut kysyä, saadakseen asiakkaan elämäntilanteesta enemmän selville. Eräs palveluneuvoja kertoi haastattelutilanteessa, että hänen olisi pitänyt tarkistaa asiakkaan tilanne jatkoon kannalta, koska asiakas oli aloittamassa työttömyyden jälkeen

työn ja hänelle maksettiin tällä hetkellä asumistukea. Nyt kuitenkin hoidettiin vain työttömyysturva-asia.

Asiakkaasta saatiin yleisesti selville sitä enemmän, mitä enemmän palveluneuvoja kysyi. Kun elämätilannetta ei selvitetty asiakkaalta kysymällä, palveluneuvojat kertoivat saaneensa asiakkaasta selville sen, mitä asiaa hän oli tullut hoitamaan ja mitä tietoja olivat tarkistaneet koneelta.

### 6.2.3 Asiakkaan tilanteen ratkaiseminen

Yleinen ratkaisu asiakkaan tilanteeseen oli palveluneuvojien kertoman mukaan hakeuksen ja liitteiden vastaanottaminen ja arvioitun käsittelyajan kertominen. Kahdessa tapauksessa palveluneuvoja kertoi, että oli esittänyt asiakkaalle uuden palveluajan varaamista, koska asiaa ei pystytty hoitamaan parhaalla mahdollisella tavalla ilman ennakkovalmistautumista. Kaksi palveluneuvojaa kertoi, ettei ollut varma, saiko asiakas varsinaisesti ratkaisua tilanteeseensa tai muistiko asiakas kaikki läpi käydyt asiat asiointinsa jälkeen:

*”...mie aattelin oisko siinä pitänyt mitään kirjettä kirjottaa (muistilappua), kun siinä oli niin monta (etuutta). Tavallaan muistaaks se nyt se ihminen ees, et mitä sen nyt piti tehdä.”*

*”Mie en oo ihan varma, et ymmärskö asiakas, vai jäiks se niinku ite arpomaan sairaspäivärahan ja työttömyysturvan välillä, koska mie en ehkä ollu niin selkee, kun olis pitänyt olla.”*

Asiakkaan yllättämiseksi palveluneuvojat ymmärsivät esimerkiksi sen, että kartoittamalla asiakkaan kokonaistilanteen saattoi tulla esille mahdollisuus hakea sellaista etuutta, jota asiakas ei itse ollut osannut kysyä. Neljä palveluneuvojaa kertoi yllättäneensä ainakin jonkun asiakkaan havainnointitilanteessa. Eräs palveluneuvoja kertoi, että havainnointitilanteessa kaksi asiakasta ei ollut tiennyt mahdollisuudestaan matkakorvauksiin sairauden vuoksi tehdyistä matkoista, eivätkä he olleet myöskään tienneet Kelan sähköisistä asiointipalveluista. Neljä palveluneuvojaa kertoi laajentaneensa havainnointitilanteessa ainakin jonkun asioineen asiakkaan asiaa johonkin muuhun Kelaan etuuteen. Yleisemmin tämä etuus oli asumistuki.

Kaksi palveluneuvojaa kertoi, ettei ollut lainkaan kertonut asiakkaalle Kelan vaihtoehtoisista palvelukanavista, kuten mahdollisuudesta asioida sähköisesti tai puhelimitse. Havainnoinneissa todettiin, että vaihtoehtoisista palvelukanavista kerrottiin kuudessa tapauksessa kahdeksastatoista. Kysyttäessä miksi palvelukanavista ei kerrottu, palveluneuvojat kertoivat yleensä markkinoivansa vaihtoehtoisia palvelukanavia, jos muistivat. Jälkikäteen muutama palveluneuvoja kuitenkin totesi, että havainnointitilanteessa oli voinut antaa asiakkaalle Kelan palvelunumerot mukaan tai mainita sähköisestä asioinnista:

*”Siinä oli jo täytetty se (hakemus), ja siinä oli kaikki mukana. Siinä olis voinu tietty suositella, että jatkossa voi jättää sit verkossakin niitä”.*

Osa palveluneuvojista kertoi, että oli jo huomannut Kelan järjestelmistä, että asiakas oli täyttänyt hakemuksia aikaisemmin verkossa, eivätkä sen vuoksi olleet enää ottaneet asiaa puheeksi.

*”En oikeestaan markkinoinu niitä verkopalveluja kuin yhdelle asiakkaalle ja sillä yhdellä oli jo puhelinnumerot. En sit tiedä markkinoidaanko niitä joka kerta, jos asiakas käy useita kertoja viikossa. Kysytäänkö: tiedätkö näistä palvelukanavista?”*

#### 6.2.4 Palvelutilanteen päättämisen onnistuminen

Puolet palveluneuvojista kertoivat, että palvelutilanteen päättäminen oli sujunut hyvin. Toinen puolet palveluneuvojista löysi ainakin joissakin tapauksissa kehitettävää. Muutamissa haastatteluissa tuli ilmi, että palveluneuvoja halusi varmistaa, että asiakas tietää, mitä hänen tulee jatkossa tehdä.

*”Eka palvelutilanne meni ihan hyvin. Toisessa oli vähän hankaluuksii sen päättämisessä, ja olis voinu olla vähän jämäkämpi siinä.”*

*”Kaikki lähti ihan tyytyväisinä. Kerroin siitä nyt sitten, mitä tapahtuu seuraavaksi, niinku vähän kertosin sen. Tai ainakin niin pitäis tehdä.”*

Useimmiten palveluneuvojat kertoivat päättävänsä palvelutilanteet käsittelyajoista kertomiseen ja lopputervehdyksiin. Yksi palveluneuvoja koki lopetuksen puutteelliseksi, koska hänelle oli jäänyt tunne, että asiakas ei välttämättä muistanut kaikkea käsi-

teltyä asiaa. Sen vuoksi onnistunut lopetus olisi vaatinut asioiden kokoamisen selkeämmin yhteen.

*”Kyl mun mielestä onnistu ihan ok. Tervehdin asiakasta ja kerroin käsittelyajat.”*

#### 6.2.5 Yhteenveto palveluneuvojien näkökulmasta

Pääsääntöisesti palveluneuvojat olisivat halunneet hoitaa palvelutilanteet vielä paremmin. Kuitenkin palveluneuvojat kokivat sen onnistumisena, kun asiakas lähti pois tyytyväisenä:

*”Mie uskon, et asiakkaat oli ihan tyytyväisiä, ne lähti ihan hyvillä mielin toimistosta. Sit taas ite, ku tietää mitä siin ois voinu olla enemmän, ni ei ehkä menny niin hyvin.”*

Onnistuneimmaksi palveluneuvojat kertoivat palvelutilanteen aloituksen. Osa kuitenkin koki sen vaativan vielä harjoittelua. Haastavimmaksi palveluneuvojat kokivat elämäntilanteen kartoittamisen. He kokivat vaikeaksi elämäntilannetta kartoittavien kysymisten kysymisen. Eräs palveluneuvoja mainitsi haasteeksi, ettei tekisi liiallisia oletuksia, vaan kysyisi asiakkaalta enemmän. Toinen palveluneuvoja mainitsi haastavimmaksi selittää asiakkaalle, miksi lähdetään puhumaan muusta kuin siitä, mitä asiaa asiakas on tullut hoitamaan. Eräs palveluneuvoja mainitsi, että oman jaksamisen vuoksi hän ei kartoita niin sanottuja helpompia tapauksia kuten tietyn hakemuksen jättäjien elämäntilannetta. Myös kiire saattoi vaikuttaa siihen, kartoitetaanko asiakkaan elämäntilannetta vai ei:

*”Mie tiiän, et se on väärin, mut sit taas, kun tota työtä tekee tolleen, niin se on niinku tavallaan itelle sellanen armon pala, et menee vähän siit, mist aita on matalin, et sit jaksaa.”*

Kaksi palveluneuvojaa kuudesta totesi, että he tarvitsivat kokonaistilanteen hahmottamiseksi lisäkoulutusta eri elämäntilanteisiin liittyvistä etuuksista sekä niiden vaikutuksista toisiinsa. Eräs palveluneuvoja totesi, että elämäntilanteen kartoittamisen opetteleminen ei ole sen kummempaa kuin muutkaan asiat, joita työelämässä on täytynyt opetella ja asiaan täytyy vain paneutua.

## 7 TUTKIMUKSEN YHTEENVETO JA PÄÄTELMÄT

Tuloksista voidaan todeta, että asiakkaat otetaan Kelan Kymenlaakson toimistoissa vastaan ystävällisesti. Myös Heinonen (2009) totesi tutkimuksessaan, että Kelan puhelinpalvelun työntekijät suhtautuvat asiakkaaseen ystävällisesti. Myös Kelan asiakasbarometritutkimukset osoittavat, että asiakkaat kokevat Kelan palvelun ystävällisenä. Kunnioittavaa käytöstä asiakkaan vastaanotossa oli vaikea havaita. Voi olla, että kunnioittava käytös ei samaan tapaan välity havainnoijalle ja sitä pitäisi kysyä asiakkailta.

Asiakaspalvelulle tyypillistä Kymenlaaksossa on, että asiakkaan henkilöllisyys varmennetaan ja, että lopputervehdys on ystävällinen. Asiakkaan käynnit myös yleisesti dokumentoidaan Kelan järjestelmiin, josta ne ovat nähtävissä, kun asiakas asioi seuraavan kerran, vaikka hän asioisi eri palvelukanavan kautta. Palveluneuvojat käyttäytyivät pääsääntöisesti asiallisesti asiakasta kohtaan. Palveluneuvojien aktiivisuus palvelutilanteessa ei toteutunut Kelan palvelutoiminnan kehittämisohjelman linjausten ja palvelumallin vaatimusten mukaisesti. Haaste linjausten toteutumisen suhteen ei ole pelkästään toimistopalvelussa. Myös Heinonen totesi tutkimuksessaan, että Kelan puhelinpalvelutyöntekijöistä sai pidättäytyväisen kuvan, vaikka Kelassa odotetaan asiakaspalvelun työntekijöiltä aktiivista ja asiakasta ohjaavaa työskentelyotetta (2009, 71).

Tutkimushavainnointien tulosten mukaan suurimpana haasteena näytti olevan elämäntilanteen kartoittaminen eli asiakkaan palvelutarpeen selvittäminen. Kun elämäntilannetta kartoittava keskustelu puuttuu, ohjeet ja suosittelet jäävät yleiselle tasolle, jolloin esimerkiksi loppuyhteenvedon tekeminen on vaikeaa. Yleinen taso ei kuitenkaan ole riittävä, vaan asiakkaat haluavat tietää, mitä ohjeistus tarkoittaa juuri heidän elämäntilanteessaan (Heinonen 2009, 70). Kelan tavoite pyrkiä parhaaseen palveluun, eli asiakkaan elämäntilanteen huomioivaan palveluun (Vuosikertomus 2008, 28), ei toteudu ilman elämäntilannetta kartoittavaa keskustelua.

Tutkimuksessa tuli esille, että palveluneuvojat luottivat paljon asiakkaasta jo olemassa olevaan tietoon ja kysyivät asiakkaalta vähän. Tämän vuoksi palvelutilanteiden hoitaminen perustui jonkun verran oletuksiin ja palvelutilanne eteni asiakkaan esittämien kysymysten varassa.

Myös palveluneuvojien haastattelutulokset tukevat tutkimushavainnointien tuloksia. Palveluneuvojien mukaan palvelutilanteiden aloitukset onnistuvat yleensä parhaiten,

joka näkyy myös havainnointien tuloksissa. Palveluneuvojien mielestä elämäntilanteen kartoittaminen on palvelutilanteen haastavin osa-alue, joka myös tutkimushavainnointien mukaan oli heikoiten onnistunut osa-alue. Tästä voidaan päätellä, että palveluneuvojat osaavat arvioida omaa työsuoritustaan, mikä on tärkeä kehittymisen edellytys.

Heinosen tutkimuksessa Kelan puhelinpalvelun työntekijät korostivat asiakkaan vapautta tehdä valintoja tiedustelemalla, miten asiakas haluaa asioida Kelassa ja miten he haluavat toimittaa esimerkiksi liitteitä (2009, 70). Tämän tutkimuksen mukaan palveluneuvojat eivät pääsääntöisesti ottaneet puheeksi muita tapoja asioida Kelassa. Tämä tulos oli hieman yllättäväkin, sillä Kelan palvelutoiminnan kehittämisohjelmassa on linjattu asiakkaan mahdollisuus asioida hänelle itselleen parhaiten sopivalla tavalla (Vuosikertomus 2008,7). Kuitenkin, kuten eräs palveluneuvoja toi haastattelussa esille, asiakkaat eivät välttämättä tiedä, että Kelassa on muitakin tapoja asioida kuin toimistopalvelu. Sen vuoksi palvelukanavaohjaus on tärkeää.

Tutkimuksessa selvisi, että palveluneuvojat tietävät, mitä lisäarvon tuottaminen asiakkaalle tarkoittaa ja mitä lisäarvo voi Kelan palvelussa olla. Kuitenkin lisäarvoa pystyttiin tuottamaan vain harvoin, sillä palvelutilanne keskittyi yleensä asiakkaan esille ottamiin asioihin. Lisäarvoa asiakkaalle pystyttiin tuottamaan joissakin palvelutilanteissa, kun asiakkaan asiaa esimerkiksi laajennettiin muihin Kelan etuuksiin, yleisimmin asumistukeen. Grönroosin mukaan (2009, 142) asiakkaan voi yllättää pienillä eleillä, eikä asiakkaalle tarvitse tarjota joka kerta jotakin sellaista, joka edelleen nostaa odotuksia. Eräs palveluneuvoja mainitsi, että asiakkaan voi yllättää, kun katsotaankin hänen kokonaistilanteensa asiakkaan tullessa tuomaan jotakin valmiiksi täytettyä hakemusta.

Tutkimuksessa selvitettiin palveluneuvojan toimintaa, jota peilattiin Kelan palvelumalliin. Tutkimuksessa tuli esille, että asiakkuuden luonne ja asiakkaan asenne palvelutilanteessa voivat vaikuttaa asiakkaan saaman palvelun laatuun. Myös Rivasto (2008, 61) totesi haastateltuaan Kelan asiakaspalvelijoita, että asiakaspalvelijoiden mukaan asiakkaan oma käytös saattoi vaikuttaa palvelun laatuun. Asiakkaan ennakkosenteisiin palvelua kohtaan voi vaikuttaa monet seikat. Yksi seikka voi olla Kelan imago. Grönroosin mukaan (2009, 102) palvelutarjoajan imago voi vaikuttaa siihen,

miten palvelun laatu koetaan. On myös huomattava, että asiakkaiden suora palaute vaikuttaa asiakaspalvelussa työskenteleviin työntekijöihin (Grönroos 2007, 212).

Tutkimushaastatteluissa tuli esille, että palveluneuvoja jäivät askarruttamaan palvelutilanteet, joiden he kokivat epäonnistuneen tavalla tai toisella. On tärkeää tiedostaa, että heikosti onnistuneen palvelutilanteen korjaaminen on vaikeampaa kuin alun perin onnistunut palvelutilanne (Grönroos 2007, 81 - 82). Sen vuoksi jokaiseen asiakaspalvelutilanteeseen tulee panostaa. Se vaatii paljon myös palvelujohtamiselta, sillä asiakaspalvelun työntekijät tarvitsevat päämäärätietoisien työkulttuurin, joka haastaa heidät olemaan parhaimmillaan joka päivä (Zeithaml ym. 1990, 5).

Pienen otoksen vuoksi tilastollista merkitsevyyttä todettiin vain palvelutilanteen aloituksen ja palvelutarpeeseen vastaamisen välillä. Suuremmalla otoksella tilastollista merkitsevyyttä saattaisi löytyä vahvemmin. Tutkimuksen reliabiliteettia arvioitaessa havainnointimittarin (liite 3) osalta tarvittiin joidenkin havainnoitavien kysymysten poistamista, jotta reliabiliteetti nousi. Reliabiliteetin kannalta mittarin luotettavuus tulisi testata suuremmalla otoksella. Mittari on kuitenkin hyvä edelleen kehitettäväksi laajemmalla otoksella. Jatkossa mittaria hyödynnettäessä kannattaa miettiä, mitä muita kysymyksiä mahdollisesti tarvitaan.

Tutkimus osoittaa, että seuraavat kohdat palvelutilanteessa onnistuivat hyvin:

- ystävällinen palvelu
- asiakkaan henkilöllisyyden varmentaminen
- asiakkaan käynnin kirjaaminen Kelan järjestelmiin
- palveluneuvojen itsereflektiotaidot ja halukkuus kehittyä palvelun laadussa.

Tutkimuksen perusteella seuraavissa asioissa havaittiin kehityshaasteita:

- palveluneuvojan aktiivisuus palvelutilanteessa ja lisäarvon tuottaminen
- elämäntilannetta kartoittavan keskustelun puutteellisuus
- loppuyhteenvedon puute ja käsiteltyjen asioiden jääminen asiakkaan muistin varaan
- liialliset oletukset asiakkaan tilanteesta ja Kelassa jo asiakkaasta olevien tietojen ajantasaisuuden selvittäminen
- palvelukanavaohjauksen puuttuminen.



Tutkimustulosten mukaan palveluneuvojat osasivat arvioida omaa työtään ja kertoivat harjoitelleensa palvelumallin osa-alueita. Palveluneuvojat ovat siis halukkaita edelleen kehittämään palvelun laadussa. Tutkimustuloksia ei voi suoraan siirtää Kelan muihin palvelutilanteisiin pienen otoksen ja otoksen paikallisuuden vuoksi. Tutkimukseen osallistuneet Kelan toimistot olivat kaikki Kelan Kymenlaakson vakuutuspiirin toimistoja. Tutkimustuloksia tukee kuitenkin Guptan ym. (2005, 394) tutkimuksen toteamus, että palvelun laadun parantaminen palvelualoilla lähtee asiakkaan tarpeiden tunnistamisesta. Sen vuoksi myös Kelassa on tärkeää selvittää asiakkaan elämäntilannelähtöinen palvelutarve.

Guptan ym. (2005, 394) tutkimuksen mukaan muun muassa johdon osallistuminen ja työntekijöiden sitoutuminen tehtäväänsä vaikuttavat palvelun laatuun. Tässä tutkimuksessa ei tutkittu palveluneuvojien sitoutumista työhönsä. Tutkimustuloksia on tarkasteltu havainnoijan esimiesaseman näkökulmasta, joten palvelujohtamisen näkökulmaa olisi mielenkiintoista syventää jatkotutkimuksena. Jatkotutkimuksena olisi mielenkiintoista myös selvittää, kuinka motivoituneita ja sitoutuneita palveluneuvojat ovat tehtäväänsä ja onko sillä yhteyttä palvelun laatuun Kelassa.

## LÄHTEET

Grönroos, C. 2009. Palvelujen johtaminen ja markkinointi. 3. painos. Juva: WS Bookwell Oy.

Grönroos, C. 2007. Service Management and Marketing, Customer Management in Service Competition. 3. edition. England, Chichester: John Wiley & Sons Ltd.

Grönroos, C. 1998. Nyt kilpaillaan palveluilla. 4. painos. Porvoo: WSOY.

Gupta, A. & McDaniel, J. C. & Herath, S. K. 2005. Quality management in service firms: sustaining structures of total quality service. Managing Service Quality Vol 15 No 4 s. 389 - 402.

Hallintolaki 6.6.2003/ 434.

Hallitusohjelma 2007. Pääministeri Matti Vanhasen II hallituksen hallitusohjelma. Saatavissa: <http://www.aka.fi/Tiedostot/Strategiat/hallitusohjelma2007.pdf> [viitattu 12.3.2010].

Heinonen, H. 2009. Byrokraatti vai asiakaspalvelija? Kelan virkailijan toimintatavat ja roolit Yhteyskeskuksessa palvelukulttuurin muutosten keskellä. Sosiaali- ja terveysturvan tutkimuksia/ 106. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. Pro gradu-tutkielma. Helsingin yliopisto. Saatavissa myös: <http://helda.helsinki.fi/bitstream/handle/10138/14133/Tutkimuksia106.pdf?sequence=1>

Hellsten, K. 2004. Mitä mieltä kansalaiset ja yhteistyökumppanit ovat Kelasta ja sen toiminnasta. Sosiaali- ja terveysturvan selosteita 32/2004. Helsinki: Kela.

Hirsjärvi, S. & Remes, P. & Sajavaara, P. 2009. Tutki ja kirjoita. 15. uudistettu painos. Helsinki: Tammi.

Informatum Oy 2011. <http://www.informatum.fi/yritys> [viitattu 12.1.2011].

Karjalainen, S. & Launis, V. & Pelkonen, R. & Pietarinen, J. (toim.) 2002. Tutkijan eettiset valinnat. Helsinki: Gaudeamus.

Karvonen, O. 2002. Virkamieskö prosessori? Opas prosessien kehittäjille. Helsingin kaupunki.

Kilpailuhakemus 2009. Suomen laatupalkinto. Kelan kilpailuhakemus.

Korpiniitty, J. (1998). Palvelun laatu ja laatujohtaminen pankkitoiminnassa – toimihenkilöiden ja johdon näkemysten vertailu. Pro gradu –tutkielma. Vaasan yliopisto.

Kuula, A. 2006. Tutkimusetiikka. Tampere: Vastapaino.

Lillrank, P. 1998. Laatuajattelu. Laadun filosofia, tekniikka ja johtaminen tietoyhteiskunnassa. Keuruu: Kustannusosakeyhtiö Otava.

Lumijärvi, I. & Jylhäsaari, J. 2000. Laatujohtaminen ja julkinen sektori. Laadun ja tuloksen tasapaino johtamishaasteena. Helsinki: Gaudeamus.

Mattila, H. 2004. Neuvontavelvollisuus Kelan asiakaspalvelussa. Sosiaali- ja terveys- turvan katsauksia. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Metsämuuronen, J. 2003. Tutkimuksen tekemisen perusteet ihmistieteissä. 2. uudistettu painos. Jyväskylä: Gummerus Kirjapaino Oy.

Mäkinen, P. 2008. Ammatillisuus ja etiikka ristipaineessa. Toim. Hirvilammi, T. & Laatu, M. Helsinki: Kelan tutkimusosasto. Teoksessa Toinen vääräyskirja. Lähikuvia sosiaalisista epäkohdista, s. 253 - 266.

Pakkala, S. 2008. Asiakaspalvelu laatu ja kehittämishaasteet julkisen sektorin palveluissa: Esimerkkitapauksena Vaasan työvoimatoimisto. Pro gradu -tutkielma. Vaasan yliopisto. Vaasa.

Parviainen, H. & Telilä, J. 2005. ”... ei sairaalassa voi tehdä yksin tätä työtä...” Hyvän asiakaspalvelun ulottuvuudet sairaalan sosiaalityössä. Pro gradu -tutkielma. Jyväskylän yliopisto.

[https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11541/URN\\_NBN\\_fi\\_jyu-2005453.pdf?sequence=1](https://jyx.jyu.fi/dspace/bitstream/handle/123456789/11541/URN_NBN_fi_jyu-2005453.pdf?sequence=1) [viitattu 12.4.2010].

Pietarinen, J. 2002. Eettiset perusvaatimukset tutkimustyössä. Toim. Karjalainen, S. & Launis, V. & Pelkonen, R. & Pietarinen, J. Artikkelit teoksessa. Tutkijan eettiset valinnat, s. 58 - 69. Helsinki: Gaudeamus.

Pursiainen, R. 2008. Asiakaslähtöinen palvelun laatu avohoitoyksikössä. Pro gradu-tutkielma. Kuopion yliopisto.

Rissanen, T. 2006. Hyvän palvelun kehittäminen. Vaasa: Kustannusosakeyhtiö Pohjantähti Polestar Ltd.

Rivasto, S. (2008). Palvelun laadun arviointi julkisella sektorilla. Asiakaspalvelijoiden ja lähiesimiesten käsityksiä Kelan toimiston palvelun laadusta. Pro gradu tutkielma. Lapin yliopisto.

Santamäki-Vuori, T. 2008. Parempi työttömyysturva pätkätyöntekijöille. Toim. Hirvilampi, T. & Laatu, M. Artikkelit teoksessa Toinen vääräyyskirja. Lähikuvia sosiaalisista epäkohdista, s. 71 - 78. Helsinki: Kelan tutkimusosasto.

Thodén, A. & Korpivaara, P. & Toukonen, M. & Hasari, A. & Öberg, J. & Seppelin, M. & Arponen, M. & Suursalmi, N. & Poutanen, M. & Ritola, O. 2008. Parempi palveluprosessi. Helsingin kaupunki.

Tietoa Kelasta 2009. Kelan internetsivut.

<http://www.kela.fi/in/internet/suomi.nsf/NET/170308124945HP?OpenDocument> [viitattu 24.11.2009].

Tsang, J. & Antony, J. 2001. Total quality management in UK service organisations: some key findings from a survey. *Managing Service Quality* Vol 11 No 2 s. 132 - 141.

Tuomi, J. & Sarajärvi, A. 2009. Laadullinen tutkimus ja sisällön analyysi. Helsinki: Tammi.

Turtiainen, J. 2000. Työhallinto ja laatu: laatutyön erityispiirteitä julkisen hallinnon palvelussa. Väitöskirja. Tampereen yliopisto. Helsinki.

Uusitalo, R. 2008. Onko päätöiden yleistyminen totta vai tilastoharhaa? Yhteiskuntapolitiikka 73 (2008/1), s. 5 - 11. Saatavissa:

<http://yp.stakes.fi/NR/rdonlyres/97136919-5B39-492D-8E9D-C2EE6E1C765A/0/uusitalo.pdf> [Viitattu 10.3.2010].

Zeithaml, V. & Parasuraman, A. & Berry L. 1990. Delivering Quality Service. Balancing Customer Perceptions and Expectations. New York: The Free Press. A Division of Macmillan, Inc.

Vilkkä, H. 2007. Tutki ja mittaa. Helsinki: Tammi.

Vilkkä, H. 2006. Tutki ja havainnoi. Helsinki: Tammi.

Vuosikertomus 2008. Kelan internetsivut. Saatavissa:

[http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/140409160129TK/\\$File/KELA\\_FIN\\_vsk08\\_72dpi%5B1%5D.pdf?OpenElement](http://www.kela.fi/in/internet/liite.nsf/NET/140409160129TK/$File/KELA_FIN_vsk08_72dpi%5B1%5D.pdf?OpenElement) [viitattu 24.11.2009].

Ylikoski, T. 2000. Unohtuiko asiakas? 2. uudistettu painos. Keuruu: Otava.

## TUTKIMUSTAULUKKO

Tekijä, vuosi, paikka	Menetelmä, kohderyhmä, otos, tutkimuksen tarkoitus	Keskeiset tulokset
Heinonen, Hanna-Mari 2009. Kelan virkailijan toimintatavat ja roolit Yhteyskeskuksessa palvelukulttuurin muutosten keskellä. Kelan tutkimusosasto. Helsinki. Pro gradu -tutkielma.	Laadullinen tutkimusmenetelmä, diskurssianalyysi. Kohderyhmänä oli puhelinpalvelussa työskentelevien virkailijoiden asiakaspuhelut (N = 5). Tutkimuksen tarkoituksena oli tarkastella virkailijoiden toimintatapoja ja rooleja.	Kelan puhelinpalvelussa työskentelevät virkailijat suhtautuvat asiakkaisiin ystävällisesti ja avuliaasti. Tilanteissa, joissa virkailijat kieltäytyvät katsomasta tilannetta asiakkaan näkökulmasta, virkailijat loivat itselleen roolin kasvottomasti palvelevina byrokraatteina. Organisointitapa ei tue palvelutoiminnalle asetettuja tavoitteita.
Korpiniitty, Juha (2008). Palvelun laatu ja kaatujohtaminen pankkitoiminnassa – toimihenkilöiden ja johdon näkemysten vertailu. Pro gradu –tutkielma. Vaasan yliopisto. Vaasa.	Kvalitatiivinen, vertaileva tapaustutkimus, joka kohdistui yhteen pankkiorganisaatioon. Menetelmänä teemahaastattelut. Tutkimukseen haastateltiin pankkitoimihenkilöitä (N = 3) ja johtoa (N = 3). Tarkoituksena oli selvittää toimihenkilöiden ja johdon näkemyksiä palvelun laatu ja laatujohtamiseen liittyen.	Johto painotti myyntitaitoa palvelun laadukkuuden kannalta. Pankkitoimihenkilöt puolestaan pitivät tuotetuntemusta ja tekniikan hallintaa tärkeinä. Pankkipalvelut nähtiin haasteellisina niiden aineettoman luonteen vuoksi. Asiakkaan odotusten ylittäminen nähtiin erittäin tärkeäksi.
Mattila, Henri 2004. Neuvontavollisuus Kelan asiakaspalvelussa. Sosiaali- ja terveys-turvan katsauksia. Helsinki: Kelan tutkimus-osasto.	Laadullinen tutkimus, jossa keskeinen aineisto oli ylimpien laillisuudenvallvojen ratkaisut, joiden kautta neuvonnan laajuutta ja rajoja pyrittiin hahmottamaan myös oikeuskirjallisuudessa esitetyt näkemykset huomioiden.	Ratkaisuissa kiinnitettiin huomioita mm. seuraaviin asiakaspalvelun työntekijälle asetettaviin vaatimuksiin: tehtävien suorittamisen huolellisuus, palvelualltius, asiakkaan huomioiminen ja kunnioittava käytös asiakasta kohtaan. Lisäksi ratkaisuissa korostui asiakaspalvelun työntekijän oma-aloitteisuus asian hoitamisessa. Myös selkeä ja yksiselitteinen kielellinen ilmaisutapa varmistaa sen, ettei asiakkaalle synny vääriä odotuksia
Pakkala, Susanna 2008. Asiakaspalvelun laatu ja kehittämishaasteet julkisen sektorin palveluissa: Esimerkkitapauksena Vaasan työvoimatoimisto. Vaasa. Pro gradu. Vaasan yliopisto.	Määrällinen tutkimus, joka toteutettiin lomakekyselynä Vaasan työvoimatoimiston työnhakija-asiakkaille (N = 155). Asiakkailta kerättyä asiakaspalautetta analysoitiin tilasto-ohjelmalla. Tutkimuksen tarkoituksena oli selvittää asiakaspalvelun laadun taso Vaasan työvoimatoimistossa.	Palvelun laatu sai suhteellisen hyvät arvioinnit palveluja käyttäviltä asiakkailta. Asiakkaiden käsitykset saamastaan palvelusta ovat kuitenkin vain yksi peruste kehittää julkisia palveluja.
Parviainen, Henna & Telilä, Johanna 2005. ”... ei sairaalassa voi tehdä yksin tätä työtä...” Hyvän asiakaspalvelun ulottuvuudet sairaalan sosiaalityössä. Pro gradu. Jyväskylän yliopisto.	Kvantitatiivinen survey-tutkimus. Kyselylomake lähetettiin Helsingin ja Uudenmaan sairaanhoitopiirien sosiaalityöntekijöille (N = 127, vastausprosentti 74). Tarkoituksena oli selvittää asiakaspalvelun laatua ja miten laadun ulottuvuudet näkyvät käytännössä. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin, mitä laadun piirteitä sosiaalityöntekijät pitävät tärkeimpinä.	Laadun ulottuvuudet toteutuivat pääosin hyvin. Yhteistyön toimivuuden toteutumisessa oli ristiriitoja. Sosiaalityöntekijöiden tiedoissa havaittiin puutteita mm. potilaiden ohjautumisessa sosiaalityön palvelun piiriin. Yhteistyöhön liittyviä piirteitä pidettiin hyvän asiakastyön tärkeimpinä osina. Lisäksi tärkeinä pidettiin luotettavuuteen liittyviä asioita sekä sosiaalityöntekijän pätevyyttä.
Rivasto, Sanna-Kaisa (2008). Palvelun laadun arviointi julkisella sektorilla. Asiakaspalvelijoiden ja lähiesimiesten käsityksiä Kelan toimiston palvelun laadusta. Pro gradu tutkielma. Lapin yliopisto.	Laadullinen tutkimus. Menetelmänä tutkimushaastattelut. Tutkimuksessa selvitettiin Kelan Kemin toimiston lähiesimiesten (N = 2) ja asiakaspalvelijoiden (N = 4) käsityksiä hyvästä asiakaspalvelusta. Lisäksi tutkimuksessa selvitettiin hyvän asiakaspalvelun periaatteiden toteutumista toimiston asiakaspalvelussa.	Asiakaspalvelun laatua uhkaa asiakaslähtöisen toimintatavan puute. Ongelman todettiin liittyvän asiakaspalvelutyön ja taustatyön vastakkaisasetteluun. Asiakaspalvelijat kokivat, että asiakaspalveluun joudutaan ja taustatyöhön päästään. Myös asiakaspalvelijoiden työnkuva koettiin epäselväksi. Lähiesimiesten vastauksissa kiinnitettiin huomiota asiakaspalvelutyön puutteelliseen arvostukseen: asiakaspalvelussa toimivilla ei ole riittävän vahvaa ammatti-identiteettiä.
Turtiainen, Juhani 2000. Työhallinto ja laatu: laatutyön erityispiirteitä julkisen hallinnon palveluissa. Helsinki. Väitöskirja. Tampereen Yliopisto,	Artikkelipohjainen väitöskirjatutkimus (N = 6). Valtiohallinnon laatutyön tarkastelu tutkijan vuosien varrella kirjoittamien artikkelien perusteella.	Asiakastyytyväisyys ei kerro palvelun laadusta paljonkaan. Laatu palvelussa on vuorovaikutusta. Julkisen hallinnon laaduntarkastelun erityispiirteenä yritystoiminnan laaduntarkasteluun on se, että julkisella puolella laatu saa oikeudenmukaisuuden, yhdenvertaisuuden ja tasapuolisuuden ulottuvuudet.

## HAASTATTELUKYSYMYKSET

1. Miten palvelutilanteen aloittaminen mielestäsi onnistui?
2. Miten kartoitit asiakkaan elämäntilanteen? Mitä sait asiakkaasta selville?
3. Minkälaisen ratkaisun esitit asiakkaalle hänen tilanteeseensa?
  - 3.1. Miten yllätit asiakkaan?
  - 3.2. Miten laajensit asiakkaan asiaa muihin Kelan etuuksiin?
  - 3.3. Miten kerroit asiakkaalle Kelan vaihtoehtoisista palvelukanavista?
4. Miten palvelutilanteen päättäminen mielestäsi onnistui?
5. Miten palvelutilanne kokonaisuudessaan mielestäsi onnistui? Mihin olit tyytyväinen/ missä haluaisit vielä kehittyä?

Havainnoitava: \_\_\_\_\_ (nro) \_\_\_\_ /3

<b>A: Palvelutilanteen aloittaminen</b>	<b>Heikko = 1</b>	<b>X</b>	<b>Tyydyttävä = 2</b>	<b>X</b>	<b>Hyvä/Erinomainen = 3</b>	<b>X</b>	<b>Ei havaittu</b>
<b>1. Selkeä ja luonteva vastaanotto &amp; tunnelman luonti</b>	1.1. Tervehdys kiireinen tai välinpitämätön. Asiakasta ei huomioida, vaan palveluneuvoja keskittyy muuhun esim. edellisen asiakkaan asian loppuunsaattamiseen.		1.2. Asiakasta tervehditään, pyydetään istumaan tms. rutinoituneesti.		1.3. Asiakas huomioidaan positiivisesti tervehtimällä, katsomalla silmiin, hymyilemällä, kehottamalla istumaan tms.		
<b>2. Turvallisuus ja yhdenvertaisuus</b>	2.1. Palveluneuvojan käytöksestä ei välity kunnioitusta asiakasta tai asiakkaan asiaa kohtaan. PN käytöksestä aistii kiireen tai välinpitämättömyyden.		2.2. Palveluneuvojan käytös on asiallista.		2.2. Palveluneuvoja käyttäytyy kunnioittavasti asiakasta kohtaan. Välittyy tunnelma, että asiakas on tärkeä		
<b>3. Varmuuden lisääminen ottamalla tilanne haltuun</b>	3.1. Palveluneuvoja ei ota tilannetta haltuun, vaan tapahtuma etenee asiakkaan kysymysten varassa.		3.2. Palveluneuvoja ei osoita aktiivisuutta palvelutilanteen aloittamisessa, vaan siirtyy heti hoitamaan asiaa, jota asiakas tuli kysymään.		3.3. Palveluneuvoja ottaa tilanteen haltuun kysymällä esim. ”Minkälaista asiaa Teillä olisi?” Hän osoittaa aktiivisuutta tilanteen eteenpäin viemisessä.		
<b>4. Henkilöllisyyden varmistaminen</b>	4.1. Asiakasta ei tunnisteta, eikä asiakkuutta avata tai asiakkuus avataan ilman asiakkaan tunnistamista.		4.2. Palveluneuvoja tunnistaa asiakkaan ja avaa asiakkuuden.		4.3. Palveluneuvoja tunnistaa asiakkaan ja avaa asiakkuuden kertoen samalla mitä tietoja koneelta tarkistetaan.		



<b>B: Elämätilanteen kartoittaminen</b>	<b>Heikko = 1</b>	<b>X</b>	<b>Tyydyttävä = 2</b>	<b>X</b>	<b>Hyvä/Erinomainen = 3</b>	<b>X</b>	<b>Ei havaittu</b>
<b>1. Akuutin asian noteeraaminen ensin</b>	1.1. Palvelutarpeesta ei keskustella, vaan palveluneuvoja siirtyy suoraan vastaamaan asiakkaan kysymyksiin.		1.2. PN noteeraa asiakkaan asian ja alkaa hoitaa sitä.		1.3. PN noteeraa asiakkaan akuutin asian ja vie palvelutilannetta. (esim. ”Tarvitsen ensin vähän tietoja teistä, jotta voin varmistua, että hakemus on oikein täytetty.”)		
<b>2. Asiakkaan motivointi vastaamaan</b>	2.1. PN ei motivoi asiakasta vastaamaan kysymyksiin, koska ei esitä juuri kysymyksiäkään.		2.2. PN ei kerro asiakkaalle, minkä vuoksi esittää asiakkaalle kysymyksiä.		2.3. PN motivoi asiakkaan vastaamaan kysymyksiin. (esim. ”Sopiiko, että kysyn muutamia kysymyksiä, niin selvitetään samalla olisiko teillä oikeus joihinkin muihin Kelan maksamiin etuuksiin?”)		
<b>3. Isot kysymykset (m -kirjaimella alkavat kysymykset)</b>	3.1. PN ei laajenna asiakkaan asiaa isoilla kysymyksillä.		3.2. PN esittää lopuksi laajentavia kysymyksiä, mutta keskustelu jää pinnalliseksi tai palvelutarpeesta keskusteleminen alkaa uudelleen alusta.		3.3. PN kartoittaa asiakkaan elämäntilannetta laajentamalla asiakkaan asiaa isoilla kysymyksillä.		
<b>4. Tarkentavat jatkokysymykset, faktanhankintakysymykset</b>	4.1. PN kysyy vähän. Asiakas saa sitä, mitä hän osaa kysyä.		4.2. PN tekee tarkentavia kysymyksiä, jotka liittyvät pääasiassa asiakkaan esille ottamiin asioihin.		4.3. PN tekee tarkentavia ja faktanhankintakysymyksiä.		
<b>5. Aktiivinen kuuntelu ja selkeät muistiinpanot</b>	5.1. PN ei osoita kuuntelemista ja paneutumista asiakkaan asiaan. Saattaa etsiä koneelta tietoja samaan aikaan, kun asiakas puhuu. Ei tee muistiinpanoja.		5.2. PN ei paneudu asiakkaan asiaan tarpeeksi ja saattaa kysyä samoja asioita uudelleen. Ei käytä muistiinpanoja muistinsa tukena.		5.3. PN kuuntelee aktiivisesti ja osoittaa sen asiakkaalle viittaamalla asiakkaan aikaisemmin esille ottamiin asioihin. Tekee muistiinpanoja.		

	Heikko = 1	X	Tyydyttävä = 2	X	Hyvä/Erinomainen = 3	X	Ei havaittu
<b>6. Yhteenveto ja yhteisen ymmärryksen varmistaminen</b>	6.1. PN ei tee yhteenvetoa tai varmista yhteistä ymmärrystä.		6.2. PN ei tee yhteenvetoa, mutta voi palvelutilanteen kuluessa varmistaa, että on ymmärtänyt oikein.		6.3. PN tekee yhteenvedon varmistukseen yhteisen ymmärryksen. Osoittaa samalla, että hän on kuunnellut asiakasta.		
<b>7. Palvelutarvearvio ja vaihtoehtojen rajaaminen</b>	7.1. PN ei tee palvelutarvearviota, vaan hoitaa kaikki palvelutilanteet rutinoituneesti.		7.2. PN tekee palvelutarvearvion tyydyttävästi, ei välttämättä rajaa vaihtoehtoja.		7.3. PN tekee palvelutarvearvion (esim. asiakkaan henkilökohtaiset mahdollisuudet asian hoitamiseen) ja rajaa vaihtoehdot mielessään.		
<b>8. Palvelupolun valinta mielessä</b>	8.1. PN ei tee palvelupolun valintaa tai valitsee väärän palvelupolun esim. palvelutilanne kestää kohtuuttoman kauan		8.2. PN suosittelee asiakkaalle ajanvarausta, mutta ei saa asiakasta vakuuttumaan sen tarpeellisuudesta.		8.3. PN valitsee tilanteeseen parhaiten sopivan palvelupolun; asian hoitaminen heti tai ajanvarauksen suosittele.		

<b>C: Palvelutarpeeseen vastaaminen</b>	<b>Heikko = 1</b>	<b>X</b>	<b>Tyydyttävä = 2</b>	<b>X</b>	<b>Hyvä/Erinomainen = 3</b>	<b>X</b>	<b>Ei havaittu</b>
<b>1. Palvelun hoitaminen heti tai eteneminen prosessin mukaisesti</b>	1.1. PN ei tunnista ajanvaraus-tilanteita. Vaikeassa asiassa ei käytä asiakaspalvelun apuvälineitä.		1.2. PN ei tunnista ajanvaraustilanteita. Käyttää asiakaspalvelun apuvälineitä, mutta ei ajoissa tee ratkaisua, jos palvelutilannetta ei voi hoitaa heti loppuun.		1.3. Palveluneuvoja tunnistaa ajanvaraustilanteet sekä tilanteet, joissa tulee edetä muulla tavalla.		
<b>2. Selkeät ohjeet ja ehdotukset etenemiselle</b>	2.1. PN ei ohjeista/ ehdota, miten asiassa edetään.		2.2. PN ehdottaa ja ohjeistaa, miten edetään, mutta ohjeistus ei ole selkeä.		2.3. PN ehdottaa selkeästi, miten tilanteessa edetään ja antaa asiakkaalle ohjeet.		
<b>3. Perustelut ja suositte- lu asiakkaan elämäntilanne huomioiden</b>	3.1. Vastaukset jäävät yleiselle tasolle tai ovat asiakkaan tilanteeseen sopimattomia tai väärä.		3.2. PN selvittää asiaan liittyvät vaihtoehdot, jotka jäävät yleiselle tasolle.		3.3. PN selvittää asiaan liittyvät vaihtoehdot, ja perustelee/ suosittelee ratkaisua asiakkaan elämäntilanteen huomioiden.		
<b>4. Jämäkkä ja järjestelmällinen ote</b>	4.1. PN ei ole ottanut palvelutilannetta haltuun. Asiakas vie palvelutilannetta. Eteneminen ei ole loogista.		4.2. PN käsittelee esille tulleet asiat.		4.3. PN etenee loogisesti asia kerrallaan. Viittaa asiakkaan aikaisemmin kertomiin asioihin.		
<b>5. Asiakkaan mahdollisen epäilyn käsittely</b>	5.1. PN ei vastaa asiakkaan mahdolliseen epäilyyn.		5. PN reagoi asiakkaan epäilyyn. Ei kuitenkaan käsittele asiaa perustellen.		5.3. PN käsittelee perustellen asiakkaan mahdollisen epäilyn.		
<b>6. Asiakkaan ohjaamisen tarkoituksen mukaiseen palvelukanavaan</b>	6.1. PN ei ohjaa asiakasta tarkoituksen mukaiseen palvelukanavaan.		6.2. PN kertoo asiakkaalle vaihtoehdoista palvelukanavista. Asiakas ei saa esitettä mukaan.		6.3. PN kertoo asiakkaalle vaihtoehdoista palvelukanavista. Antaa esitteen mukaan.		
<b>7. Kirjaaminen järjestelmiin</b>	7.1. PN ei kirjaa järjestelmiin.		7.2. PN kirjaa järjestelmiin joko tässä vaiheessa tai myöhemmin.		7.3. PN kirjaa järjestelmiin joko tässä vaiheessa tai myöhemmin. Kertoo samalla asiakkaalle, mitä tekee.		

<b>D: Jatkon varmistaminen</b>	<b>Heikko = 1</b>	<b>X</b>	<b>Tyydyttävä = 2</b>	<b>X</b>	<b>Hyvä/Erinomainen = 3</b>	<b>X</b>	<b>Ei havaittu</b>
<b>1. Yhteenveto ja oleellisten asioiden kertaus</b>	1.1. PN ei tee yhteenvetoa tai kertoo sovittuja asioita. Asiakas ei saa mukaansa muistilappua, eikä esitteitä.		1.2. PN kertoo hakemuksen arvioidun käsittelyajan, mutta ei muuten kertaa riittävästi oleellisia asioita.		1.3. PN kertaa oleelliset asiat kattavasti ja kertoo arvioidun käsittelyajan. Asiakas saa mukaansa muistilapun ja esitteitä.		
<b>2. Tarkat jatkosuunnitelmat</b>	2.1. PN ei kerro asiakkaalle, miten asian käsittely jatkossa etenee tai mitä asiakkaan tulee vielä tehdä.		2.2. PN kertaa mitä asiakkaan tulee jatkossa tehdä.		2.3. PN varmistaa, että asiakas on tietoinen, miten hänen asiansa jatkossa etenee ja mitä hänen tulee jatkossa tehdä.		
<b>3. Lopputervehdys</b>	3.1. Ei lopputervehdystä tai lopputervehdys on välinpitämätön.		3.2. Ystävällinen lopputervehdys.		3.3. PN kiittää asiakasta käynnistä ja hyvästelee ystävällisesti mukavalla tavalla.		
<b>4. Jälkityöt, kirjaukset, arkistointi</b>	4.1. PN ei kirjaa asiakkaan käyntiä järjestelmiin.		4.2. PN kirjaa järjestelmiin, mutta kirjaus on joko liian suppea tai tilanteeseen nähden liian yksityiskohtainen tai laaja.		4.3. PN kirjaa järjestelmiin oleelliset asiat.		

**Taulukko 6. Palvelutilanteen aloittaminen. Keskiarvosummamuuttujina esitetyt havainnot kuvattu lukumäärinä ja prosentteina.**

	Lukumäärä	Prosentti
Hyvä	5	27,8
Tyydyttävä	13	72,2
N	18	100

**Taulukko 7. Elämäntilanteen kartoittaminen. Keskiarvosummamuuttujina esitetyt havainnot kuvattu lukumäärinä ja prosentteina.**

	Lukumäärä	Prosentti
Hyvä	3	16,7
Tyydyttävä	9	50,0
Heikko	6	33,3
N	18	100

**Taulukko 8. Palvelutarpeeseen vastaaminen. Keskiarvosummamuuttujina esitetyt havainnot kuvattu lukumäärinä ja prosentteina.**

	Lukumäärä	Prosentti
Hyvä	3	16,7
Tyydyttävä	7	38,9
Heikko	8	44,4
N	18	100

**Taulukko 9. Jatkon varmistaminen, valittu osa-alue yhteenveto ja oleellisten asioiden kertaaminen. Havainnot kuvattu lukumäärinä ja prosentteina.**

	Lukumäärä	Prosentti
Tyydyttävä	8	44,4
Heikko	10	55,6
N	18	100

Taulukko 10. Kaikki havainnot. Havainnot esitetty lukumäärinä.						
		Heikko = 1	Tyydyttävä =2	Hyvä = 3	Ei havaittu	N
A. palvelutilanteen aloittaminen						
1. Selkeä ja luonteva vastaanotto & tunnelman luonti		0	14	4	0	18
2. Turvallisuus ja yhdenvertaisuus		0	16	2	0	18
3. Varmuuden lisääminen ottamalla tilanne haltuun		0	9	9	0	18
4. Henkilöllisyyden varmistaminen		2	11	5	0	18
B. Elämäntilanteen kartoittaminen						
1. Akuutin asian noteeraaminen ensin		0	16	2	0	18
2. Asiakkaan motivointi vastaamaan		5	9	1	3	18
3. Isot kysymykset		11	4	3	0	18
4. Tarkentavat jatkokysymykset, faktanhankintakysymykset		2	12	4	0	18
5. Aktiivinen kuuntelu ja selkeät muistiinpanot		1	11	2	4	18
6. Yhteenveto ja yhteinen ymmärrys		11	5	0	2	18
7. Palvelutarvearvio ja vaihtoehtojen rajaaminen		1	0	1	16	18
8. Palvelupolun valinta mielessä		1	0	13	4	18
C. Palvelutarpeeseen vastaaminen						
1. Palvelun hoitaminen heti tai eteneminen prosessin mukaisesti		0	1	16	1	18
2. Selkeät ohjeet ja ehdotukset etenemiselle		2	7	6	3	18
3. Perustelut ja suosittelu asiakkaan elämäntilanne huomioiden		3	11	4	0	18
4. Jämäkkä ja järjestelmällinen ote		1	12	4	1	18
5. Asiakkaan mahdollisen epäilyn käsittely		0	4	2	12	18
6. Asiakkaan ohjaaminen tarkoituksen mukaiseen palvelukanavaan		12	2	4	0	18
7. Kirjaaminen järjestelmiin		2	14	1	1	18
D. Jatkon varmistaminen						
1. Yhteenveto ja oleellisten asioiden kertaus		10	8	0	0	18
2. Tarkat jatkosuunnitelmat		8	8	1	1	18
3. Lopputervehdys		0	17	1	0	18
4. Jälkityöt, kirjaukset, arkistointi		2	4	11	1	18

Taulukko 11. Kaikki havainnot. Havainnot esitetty prosentteina.

	Heikko = 1	Tyydyttävä =2	Hyvä = 3	Ei havaittu	Yht.
<b>A. palvelutilanteen aloittaminen</b>					
1. Selkeä ja luonteva vastaanotto & tunnelman luonti	0,0	77,8	22,2	0,0	100,0
2. Turvallisuus ja yhdenvertaisuus	0,0	88,9	11,1	0,0	100,0
3. Varmuuden lisääminen ottamalla tilanne haltuun	0,0	50,0	50,0	0,0	100,0
4. Henkilöllisyyden varmistaminen	11,1	61,1	27,8	0,0	100,0
<b>B. Elämäntilanteen kartoittaminen</b>					
1. Akuutin asian noteeraaminen ensin	0,0	88,9	11,1	0,0	100,0
2. Asiakkaan motivointi vastaamaan	27,8	50,0	5,6	16,7	100,0
3. Isot kysymykset	61,1	22,2	16,7	0,0	100,0
4. Tarkentavat jatkokysymykset, faktanhankintakysymykset	11,1	66,7	22,2	0,00	100,0
5. Aktiivinen kuuntelu ja selkeät muistiinpanot	5,6	61,1	11,1	22,2	100,0
6. Yhteenveto ja yhteinen ymmärrys	61,1	27,8	0,0	11,1	100,0
7. Palvelutarvearvio ja vaihtoehtojen rajaaminen	5,6	0,0	5,6	88,9	100,0
8. Palvelupolun valinta mielessä	5,6	0,0	72,2	22,2	100,0
<b>C. Palvelutarpeeseen vastaaminen</b>					
1. Palvelun hoitaminen heti tai eteneminen prosessin mukaisesti	0,0	5,6	88,9	5,6	100,0
2. Selkeät ohjeet ja ehdotukset etenemiselle	11,1	38,9	33,3	16,7	100,0
3. Perustelut ja suositteleva asiakkaan elämäntilanne huomioon	16,7	61,1	22,2	0,0	100,0
4. Jämäkkä ja järjestelmällinen ote	5,6	66,7	22,2	5,6	100,0
5. Asiakkaan mahdollisen epäilyn käsittely	0,0	22,2	11,1	66,7	100,0
6. Asiakkaan ohjaaminen tarkoituksen mukaiseen palvelukanavaan	66,7	11,1	22,2	0,0	100,0
7. Kirjaaminen järjestelmiin	11,1	77,8	5,6	5,6	100,0
<b>D. Jatkon varmistaminen</b>					
1. Yhteenveto ja oleellisten asioiden kertaus	55,6	44,4	0,0	0,0	100,0
2. Tarkat jatkosuunnitelmat	44,4	44,4	5,6	5,6	100,0
3. Loppuservehdys	0,0	94,4	5,6	0,0	100,0
4. Jälkityöt, kirjaukset, arkistointi	11,1	22,2	61,1	5,6	100,0